

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'IMPORTANCE DES PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT ET DE FORMATION  
CONTINUE AUPRÈS DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE DANS  
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU QUÉBEC

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES  
(PROFIL AVEC MÉMOIRE)

PAR  
LINDA AMRI

AVRIL 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je remercie Madame Morin pour avoir accepté de diriger mon mémoire de maîtrise, pour m'avoir encouragée et soutenue tout au long de ces derniers mois. De même, je tiens à remercier les autres membres de mon jury, Monsieur Bigras et Monsieur Benabou.

Je remercie également les personnes qui ont accepté de participer à cette étude en me consacrant généreusement une partie de leur temps, et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à réaliser ce mémoire.

Enfin, je pense à ma famille, à mes enfants Neïla et Réda, qui j'espère seront fiers du travail de leur maman, à mon époux Farid, qui a supporté mes humeurs, m'a encouragé et soutenu moralement durant ces années, et enfin, je remercie mes parents pour la confiance qu'ils m'ont apportée tout au long de cette démarche.

## TABLES DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
LE CONTEXTE ET LA PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1 Le contexte	
1.1.1 Le contexte de la mobilisation	
1.1.2 Le contexte de la formation continue	
1.1.3 La main-d'œuvre vieillissante.....	7
1.1.4 Le cas de l'Administration publique.....	8
1.2 La problématique	
CHAPITRE II	
LA RECENSION DES ÉCRITS.....	11
2.1 Le concept de mobilisation	
2.1.1 La mobilisation, un concept?	
2.1.2 Les définitions de la mobilisation.....	13
2.1.3 Les caractéristiques de la mobilisation.....	14
2.1.4 Les éléments déclencheurs de la mobilisation.....	15
2.1.5 Les variables d'influences de la mobilisation	
2.1.6 Les pratiques de gestion mobilisatrice.....	16
2.1.7 Les pratiques de mobilisation en formation continue.....	18
2.1.8 Les dimensions, les variables, et les indicateurs de la mobilisation.....	20
2.2 La formation continue.....	21
2.2.1 Les perspectives socio-historiques de la formation continue	
2.2.2 Quelques éclaircissements.....	23
2.2.3 Les définitions de la formation continue.....	24
2.2.4 Les variables d'influence de la formation continue.....	26
2.2.5 Les dimensions, les variables et les indicateurs de la formation continue.....	30
2.3 La main-d'œuvre vieillissante.....	33
2.3.1 La définition du vieillissement	
2.3.2 Les déterminants du vieillissement de la main-d'œuvre.....	34
2.3.3 Les caractéristiques de la main-d'œuvre vieillissante.....	36
2.3.4 Les dimensions, les variables, et les indicateurs de la main-d'œuvre vieillissante.....	37
2.3.5 Les politiques et les pratiques de la main-d'œuvre vieillissante.....	39
2.3.6 La formation continue de la main-d'œuvre vieillissante.....	41
CHAPITRE III	
LE CADRE CONCEPTUEL.....	44
3.1 Le cadre de référence : la mobilisation	
3.1.1 La définition retenue	
3.1.2 La mobilisation de la main-d'œuvre.....	45
3.2 L'idée centrale de la recherche	



## CHAPITRE IV

## LE CADRE OPÉRATOIRE ET MÉTHODOLOGIQUE.....47

4.1	Le cadre opératoire	
4.1.1	Le concept de la mobilisation	
4.1.2	Le concept de la formation continue.....	48
4.1.3	Le concept de la main-d'oeuvre vieillissante.....	50
4.2	Le cadre méthodologique.....	52
4.2.1	Recherche qualitative	
4.2.2	Échantillon	
4.2.3	Présentation du profil socioprofessionnel de l'échantillon répondant.....	54
4.2.4	La procédure de prise de contact	
4.2.5	L'instrument de recherche.....	56
4.2.6	Le déroulement des entretiens.....	59
4.2.7	Le traitement des données.....	60
4.2.8	L'analyse de contenu.....	65

## CHAPITRE V

## PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....66

5.1	Le profil sociodémographique des répondants et des organisations	
5.1.1	Les caractéristiques sociodémographiques des participants	
5.1.2	Le profil socio-éducatif des organisations.....	68
5.1.3	La main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans.....	73
5.1.4	L'analyse comparative des secteurs étudiés.....	82
5.2	Les principaux volets traités au cours des entrevues.....	84
5.2.1	La mobilisation de la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans	
5.2.2	La formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans.....	104
5.3	L'analyse comparative.....	116
5.3.1	La mobilisation de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus	
5.3.2	La formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus.....	117

## CHAPITRE VI

## DISCUSSION DES RÉSULTATS.....119

6.1	Comparaison des résultats avec les recherches antérieures	
6.2	Les pratiques de mobilisation en formation continue auprès de la main-d'oeuvre vieillissante de plus de 45 ans.....	121
6.3	La réponse à notre idée centrale.....	123

## CHAPITRE VII

## CONCLUSION.....127

7.1	Les principaux résultats et la portée de notre étude	
7.2	Les limites de cette étude.....	128
7.3	Les pistes possibles de recherche.....	130

## APPENDICE A

## PROTOCOLE DE PRISE DE CONTACT POUR LE PRÉ-TEST.....131

APPENDICE B	
PROTOCOLE DE PRISE DE CONTACT POUR LES ENTREVUES.....	132
APPENDICE C	
PROTOCOLE D'ENTREVUE.....	133
APPENDICE D	
GRILLE D'ENTREVUE.....	134
APPENDICE E	
LISTE DES CODES AVEC DÉFINITIONS.....	136
APPENDICE F	
TABLEAU RÉCAPITULATIF DU PROFIL DES RÉPONDANTS.....	140
APPENDICE G	
TABLEAU RÉCAPITULATIF DU PROFIL DES ORGANISATIONS.....	147
APPENDICE H	
TABLEAU DE FRÉQUENCE DES CODES RELATIFS À LA MOBILISATION...	150
APPENDICE I	
TABLEAU DE FRÉQUENCE DES CODES RELATIFS À LA FORMATION CONTINUE.....	151
APPENDICE J	
TABLEAU DE FRÉQUENCE DES CODES RELATIFS À LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE.....	152
APPENDICE K	
TABLEAU DE FRÉQUENCE DES CODES.....	153
APPENDICE L	
TAUX DE FRÉQUENCE DES CODES RELATIFS À LA MOBILISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE DE PLUS DE 45 ANS DANS LES DEUX SECTEURS.....	155
APPENDICE M	
TAUX DE FRÉQUENCE DES CODES RELATIFS À LA FORMATION CONTINUE DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE DE PLUS DE 45 ANS DANS LES DEUX SECTEURS.....	156
BIBLIOGRAPHIE.....	157

## Listes des figures et tableaux

Figure 1 : Le contexte à l'origine de l'émergence de la mobilisation	p. 17
Tableau 1 : Les dimensions, variables et indicateurs de la mobilisation de la Main-d'œuvre	p. 45
Tableau 2 : La composition des établissements participant à notre étude	p. 54
Tableau 3 : La proportion des employés qui poursuivent ou ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue	p. 69
Tableau 4 : Les ressources financières	p. 70
Tableau 5 : Les ressources matérielles	p. 71
Tableau 6 : Les ressources humaines	p. 72
Tableau 7 : Les ressources pédagogiques	p. 72
Tableau 8 : La Proportion des employés de 45 ans et plus qui poursuivent ou ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue	p. 79
Tableau 9 : Les différents programmes de formation continue proposés par les organisations participantes	p. 112
Tableau 10 : Les activités de formation continue proposées aux employés des organisations participantes	p. 115
Tableau 11 : Les pratiques mobilisatrices citées par les répondants	p. 124
Tableau 12 : Les pratiques utilisées par les organisations participantes afin de promouvoir les comportements de mobilisation	p. 125

## RÉSUMÉ

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises en quête d'une main-d'œuvre performante et engagée mettent en place des processus destinés à développer des comportements de mobilisation de la main-d'œuvre. Ainsi, dans un contexte de vieillissement de la population active les organisations doivent faire en sorte d'adapter ces stratégies de mobilisation aux caractéristiques de la main-d'œuvre vieillissante.

Bien que différents auteurs se soient intéressés aux pratiques de mobilisation, très peu se sont principalement intéressés aux pratiques de mobilisation en formation continue et à fortiori auprès de la main-d'œuvre vieillissante. C'est pourquoi, dans le cadre d'une recherche de type exploratoire, nous avons tenté de cerner l'importance des pratiques de développement et de formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus dans l'Administration publique au Québec.

À travers ce mémoire trois principaux concepts sont traités, soit la mobilisation des ressources humaines, la formation continue et la main-d'œuvre vieillissante.

Ainsi, nous avons décidé d'interroger dix-neuf responsables de la formation continue exerçant dans les Ministères de l'Éducation et de la Santé et des Services sociaux, afin de vérifier notre idée centrale. Celle-ci s'appuie sur le fait que plus les organisations facilitent l'accès à la formation continue de leur main-d'œuvre vieillissante, plus ces derniers sont enclins à développer des comportements de mobilisation.

Bien que l'ensemble des répondants affirment ne rien proposer de spécifique à la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans, nos résultats d'enquête suggèrent l'existence d'un lien entre l'accès à la formation continue et le développement de comportements de mobilisation. Aussi, nous avons pu constater que les organisations se servent de la formation continue comme d'un instrument destiné à promouvoir des comportements de mobilisation du personnel.

Enfin, cette recherche a permis de mettre en évidence le double apport de la formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante. D'une part, c'est un outil incontestable du développement des compétences mais c'est aussi un levier essentiel de la mobilisation.

De même, nous pensons que cette étude devrait être utile aux individus et aux organisations qui s'intéressent à la main-d'œuvre vieillissante, car nous pensons enrayer certains préjugés vis-à-vis de ce public en mettant l'emphasis sur des processus qui les valorisent à juste titre.

Mots clés : mobilisation, main-d'œuvre vieillissante, formation continue, Administration publique

## INTRODUCTION

### **Sujet et problème de recherche**

Pour améliorer leur performance, les entreprises ont recours à un grand nombre de pratiques de gestion de ressources humaines destinées à accroître le degré de mobilisation de leur personnel. En lien, plusieurs chercheurs dont Tremblay (2002) sont d'avis que les pratiques de développement des compétences sont un levier essentiel de nature à susciter un état psychologique et affectif propice à la mobilisation. Or la tendance actuelle du vieillissement de la population active invite à questionner les processus d'application de ces pratiques auprès de la main-d'œuvre âgée de plus de 45 ans, en vue de parvenir à accentuer leur degré de mobilisation. Il importe de se demander en particulier, si les contraintes démographiques et économiques rendent encore possible la mobilisation de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus en formation continue pour les entreprises, entre autres les pratiques de développement de leurs compétences et de leur accès à la formation continue. Dans un tel contexte, ces pratiques peuvent-elles être un succès autant pour l'organisation que pour cette main-d'œuvre vieillissante ?

Une revue de la littérature a indiqué que les pratiques de mobilisation en formation continue ont peu été explorées en tant que telles et à fortiori, auprès de la main-d'œuvre vieillissante. De plus, selon Campeau (2002) « les prévisions actuelles indiquent que d'ici dix ans environ, 21000 personnes occupant un poste régulier quitteront la fonction publique, ce qui représente environ 75% de la main-d'œuvre actuelle de 45 ans et plus » (p. 1). Voilà pourquoi cette recherche aborde le sujet des pratiques de mobilisation en formation continue dans l'Administration publique au Québec. **Spécifiquement, notre recherche a pour principal objectif de cerner l'importance des pratiques de développement et de formation continue auprès de la main d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus dans l'Administration publique au Québec.** Et ce, parce que la littérature scientifique suggère que l'implantation de ces pratiques aura un impact positif sur le degré de mobilisation des employés.

Ce mémoire repose sur trois principaux concepts, soit la mobilisation des ressources humaines, la formation continue et la main-d'œuvre vieillissante.

La mobilisation étant notre concept clé, nous nous intéressons à ses dimensions, caractéristiques et déterminants. Nous évoquons les pratiques de gestion mobilisatrice identifiées par de nombreux chercheurs, en nous attardant tout particulièrement sur les pratiques de mobilisation en formation continue, concept encore peu étudié.

La formation continue est abordée dans un premier temps dans une perspective socio-historique où l'État et les acteurs de l'entreprise jouent un grand rôle. Puis dans un second temps nous attachons à identifier les déterminants susceptibles d'entraîner des pratiques de mobilisation en formation continue au sein des entreprises et des organisations. De plus, nous nous intéressons à la formation adaptée au personnel vieillissant, c'est-à-dire que nous examinons ces pratiques sous l'angle du développement des compétences en permettant d'assurer à ce personnel une plus grande adéquation entre leurs capacités individuelles et les exigences de l'emploi.

En ce qui concerne la main-d'œuvre vieillissante, nous nous intéressons d'abord aux dimensions et caractéristiques qui la définissent. Ensuite nous abordons les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de les maintenir en emploi, dont celles de la formation continue.

### **Intérêt et utilité de la recherche**

Si l'on considère la portée scientifique de cette recherche, il semble que cette étude contribue essentiellement à confirmer l'enjeu des pratiques de formation continue sur la main-d'œuvre vieillissante dans l'Administration publique au Québec.

Cette recherche permet également de recenser les différents processus destinés à faciliter l'accès à la formation continue pour la main-d'œuvre vieillissante dans l'Administration publique québécoise.

Plus largement, cette recherche permet de mettre en évidence le double potentiel d'efficacité de la formation continue en entreprise avec un personnel plus mobilisé et plus compétent.



Par ailleurs, cette étude est dissuasive, elle permet de convaincre les employeurs de la nécessité de favoriser l'accès à la formation continue de la main-d'œuvre vieillissante doté d'un grand potentiel induit de l'expérience.

Elle peut également redonner confiance à la main-d'œuvre vieillissante en leur affichant les multiples avantages de la formation continue.

Elle permet enfin, d'enrayer certains stéréotypes longtemps véhiculés d'un personnel démobilisé en l'attente d'une retraite prochaine.

### **Présentation du plan**

Dans le premier chapitre nous présentons le contexte environnemental et la problématique en lien avec notre sujet de recherche.

Dans le second chapitre nous recensons la littérature spécifique aux principaux concepts du problème, et analysons avec précision, chacun des concepts soulevés dans cette recherche.

Le troisième chapitre fait un rappel des objectifs de recherche, insiste sur la pertinence de l'étude, et reprend de manière concise le concept de la mobilisation en énonçant la définition, les dimensions, les variables et les indicateurs retenus.

Le quatrième chapitre sur la base de la littérature délimite le cadre opératoire en synthétisant les concepts mis à l'étude. Puis présente le cadre méthodologique en précisant le type de recherche, la démarche d'échantillonnage, le terrain choisi, le profil socioprofessionnel de l'échantillon répondant, l'instrument de recherche retenu et enfin en souligne la logique d'analyse retenue.

Le cinquième chapitre, dans une première partie décrit le profil sociodémographique des répondants de même que le profil socio-éducatif des organisations. Dans une seconde partie il présente les résultats en lien avec le cadre conceptuel.

Dans le chapitre suivant, nous interprétons les résultats obtenus en fonction des études antérieures qui ont porté sur le sujet et en tentant de répondre à notre objectif de recherche.

En conclusion, nous rappelons les principaux résultats, la portée de notre étude, les limites que nous avons rencontrées et enfin nous proposons des voies subséquentes de recherche.



## CHAPITRE I

### LE CONTEXTE ET LA PROBLÉMATIQUE

Dans le présent chapitre, nous démontrons comment le contexte socio-économique a conduit le monde de l'entreprise à s'orienter vers des stratégies destinées à promouvoir la mobilisation de leur main-d'œuvre. Ensuite nous tentons de dépeindre les nouveaux enjeux de la formation continue, ainsi que la situation actuelle de la main-d'œuvre vieillissante dans le cadre de l'Administration publique au Québec. Enfin, nous présentons la problématique de notre sujet de recherche.

#### **1.1 Le contexte**

##### **1.1.1 Le contexte de la mobilisation**

La tendance actuelle de mondialisation, d'évolution technologique, de ralentissement de la croissance et de concurrence délimite de nouvelles attentes envers l'employé. Aussi le monde de l'entreprise est-il en quête d'un personnel capable d'être flexible, mobile et enfin capable de se surpasser dans la limite des objectifs organisationnels (Guérin, Wils et Saba, 1996).

Un tel contexte amène les entreprises à passer « d'une logique de l'obéissance à une logique de la responsabilité » (Gélinier, 1993).

Ainsi les organisations sont-elles contraintes de réagir en élaborant des plans d'actions stratégiques. Elles conçoivent des processus destinés à promouvoir des comportements de mobilisation. Ainsi elles mettent en place des pratiques ciblées afin d'induire au sein de l'organisation un rapport de réciprocité dans lequel l'employé se met au service de l'entreprise, en échange duquel l'entreprise s'engage à satisfaire ses besoins ou ses attentes (Guérin, Wils et Saba, 1996).

##### **1.1.2 Le contexte de la formation continue**

Le monde de la formation continue est influencé par trois principales composantes que sont l'individu, le monde du travail et les changements économiques.

Selon Chapelle (2003), «la formation continue de ce début du XXI siècle ne peut faire l'impasse sur l'évolution de la conception de l'individu, sur l'individualisme

croissant, et sur l'injonction faite à chacun de définir lui-même son propre chemin» (p. 8).

La formation continue ne peut non plus faire l'impasse sur les contraintes issues du monde du travail. En effet, Chapelle (2003) nous rappelle que la formation est majoritairement initiée par l'employeur, qu'elle s'intègre dans une stratégie d'entreprise qui doit répondre à des exigences d'efficacité et de rentabilité. La formation continue doit également s'adapter à l'évolution du travail notamment en passant d'une organisation taylorisée à des systèmes de production flexibles. Par ces divers changements la conception de la formation continue doit évoluer et se traduire par la transmission de compétences permettant au formé de s'adapter, d'être flexible, et autonome plutôt que par l'acquisition de qualifications définies précisément selon un poste de travail ou un métier.

Boyer (2000, cité par Chapelle, 2003) observe trois principaux changements structurels auxquels est confrontée la formation continue. «Le basculement du système productif d'une configuration inspirée par la production de masse de biens relativement peu différenciés à un paradigme gouverné par la qualité et l'innovation» (p. 8). Ce changement suppose le développement de plus grandes compétences afin de permettre à l'employé de mieux réagir face aux aléas, de s'adapter aux diverses mutations techniques ou de poste.

Le deuxième grand facteur de changement est celui du déplacement de l'industrie manufacturière vers toute une série de services qui requiert des compétences plus élevées.

Enfin le troisième facteur modifiant le contexte de la formation continue concerne l'élévation du niveau de formation initiale. Ainsi «les salariés âgés aujourd'hui d'une cinquantaine d'années, entrés dans la vie active sans grand bagage scolaire, se trouvent confrontés à la concurrence des nouveaux entrants.

Boyer (2000, cité par Chapelle, 2003) impute ces trois changements structurels aux transformations macroéconomiques intervenus ces 20 dernières années soit, l'internationalisation de la production, les transformations des formes de

concurrence, et enfin le caractère plus ou moins incertain de la conjoncture économique.

Selon Sérieyx (2001), une quatrième composante influence la formation continue et concerne les transformations organisationnelles des entreprises durant les années 90, soit le raccourcissement hiérarchique, «le passage de la pyramide des tâches prédéterminées aux réseaux de contribution interactive» ce qui a contribué à initier ou renforcer le travail en équipe, «le passage d'un mode d'organisation en services séparés, en bataille et verticaux, à un mode transversal et réuni» (p. 49).

### **1.1.3 La main-d'œuvre vieillissante**

Les tendances démographiques des 20 dernières années au Canada démontrent un accroissement du nombre de personnes de 45 ans et plus. En 1976 26,6 % avaient plus de 45 ans contre 32,5% en 1996 (données du DRHC). Selon Statistique Canada, cette proportion va s'amplifier. Par conséquent, il semble que le vieillissement de la population demeure une réalité, qui touche le Québec comme l'ensemble des sociétés industrialisées. On explique ce phénomène par un faible taux de natalité et une hausse de l'espérance de vie.

Il semble que le profil de la population active aura tendance à se modifier en affichant une augmentation conséquente du personnel âgé dans les milieux de travail.

Après des décennies de politiques de gestion des ressources humaines qui tendaient à favoriser les départs anticipés à la retraite, on assiste aujourd'hui à un revirement de la situation. La vie professionnelle tend à être prolongée et cette tendance s'accroît par le biais de revendication du « droit au travail » de plus en plus courant (Guérin, Wils et Saba; 1997). En effet, au Québec, l'âge obligatoire de la retraite est aboli (loi 15), par conséquent il est de plus en plus difficile pour l'entreprise, d'anticiper le moment du départ à la retraite de son personnel. Il convient donc pour les gestionnaires de reconsidérer leur stratégie en matière de gestion du personnel et d'être plus attentifs aux besoins de cette catégorie de main-d'œuvre, tout particulièrement dans le cadre du développement des compétences.

#### **1.1.4 Le cas de l'Administration publique**

Il semble que l'évolution rapide du vieillissement de la population active va entraîner de réels impacts sur les entreprises et les organismes publics (Jalette, Villeneuve pour le Conseil Consultatif du Travail et de la Main-d'œuvre du Québec, 2002). Selon Statistique Canada (1995), au début des années 90 le secteur public s'est heurté à des contraintes budgétaires qui l'on conduit à réduire son effectif d'employés âgés car ces derniers, habituellement au sommet de l'échelle salariale coûtaient excessivement chers. On leur avait alors proposé des retraites anticipées. Depuis, le taux de départ a diminué et il semble que la répartition des employés d'âge moyen par rapport à l'ensemble de la main-d'œuvre est surreprésentée ce qui entraîne l'existence d'une « bulle de retraites » qui éclatera vers 2005.

L'Administration publique du Québec, particulièrement confrontée au problème du vieillissement de son effectif (en 2002, plus d'un employé sur deux avait plus de 45 ans) tente de réagir en mettant en place toutes sortes de stratégies destinées à accroître l'efficacité du personnel en se focalisant essentiellement sur les travailleurs âgés.

D'ailleurs, le Conseil du Trésor a étudié les effets de l'évolution démographique de l'effectif de l'Administration publique du Québec (Campeau, 2002) dans lequel nous apprenons que la réforme amorcée dès le milieu des années 90 dans la fonction publique québécoise afin d'améliorer les services aux citoyens, a entre autre, confronté les fonctionnaires à de nouvelles possibilités mais aussi à de nouvelles difficultés. Il a été nécessaire de favoriser le maintien en emploi d'une partie des employés vieillissants. Le Conseil du Trésor du Québec, dans le cadre du plan stratégique de l'année 1998-1999, a envisagé la mise en place d'une stratégie de mobilisation des ressources humaines, afin de mieux affronter les difficultés issues des divers changements qui ont profondément modifié l'organisation du travail, la nature des emplois, et les exigences de compétences (Plan stratégique pour l'année 1998-1999, du Conseil du Trésor du Québec, 2004).

#### **1.2 La problématique**

En réponse aux diverses contraintes de l'environnement organisationnel (les changements technologiques, la concurrence, la transformation des mentalités, les

changements sociopolitiques, l'évolution du monde du travail, etc.), l'entreprise a dû s'adapter et prendre conscience du fait que le monde industriel est en pleine mutation.

De cette situation découlent des transformations qui peuvent être réparties en cinq catégories : « les changements technologiques, la concurrence, le niveau de connaissance des travailleurs, la réglementation et le contrôle de l'État » (Viature, 1986, p. 35)

Ce contexte amène les entreprises à réagir en établissant des plans d'actions ou des stratégies dans lesquels la dimension des ressources humaines est intégrée. De plus en plus d'entre elles reconnaissent la valeur stratégique des ressources humaines, et ont adopté une panoplie de pratiques destinées à améliorer l'efficacité de leur personnel en développant la mobilisation des ressources humaines. Ce sont « les pratiques de gestion mobilisatrices » (Rondeau et Lemelin, 1991), ou « les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices » (Lawler, 1986).

Selon Charest (1999), les entreprises qui veulent assurer leur compétitivité devront entretenir le développement des compétences de leur main-d'œuvre, car les ressources humaines doivent jouer un rôle, de plus en plus stratégique, et demeurer qualifiées. De même, confrontées à divers changements technologiques et organisationnels, les entreprises sont amenées à considérer le développement des compétences, et plus particulièrement, l'investissement dans la formation continue comme un facteur clé du succès organisationnel (Heyes, et Stuart, 1996). Ainsi, l'accès à la formation peut être envisagé comme une composante essentielle des stratégies de gestion des ressources humaines visant à inculquer des attitudes positives d'engagement et de motivation auprès de la main-d'œuvre (Heyes et Stuart, 1996).

Laberge, Wils, et Labelle (1995), s'appuient sur Kozlowski (1987), en affirmant que :

L'investissement dans la formation des ressources humaines contribuerait à bâtir un éventail de qualifications requises pour répondre aux nouvelles exigences des emplois (...). [Et] permettrait aussi de répondre rapidement aux changements de l'environnement. (...) La formation deviendrait (...) un des leviers importants pour accroître la

productivité au sein des entreprises et, par ricochet, leur compétitivité (p. 29).

De même le gouvernement du Québec a adopté, en 1995, la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (Loi 90) communément appelé « Loi du 1% » afin de favoriser le développement de la formation de la main-d'œuvre en emploi.

Face à la tendance inéluctable du vieillissement de la population active, les entreprises doivent mettre en place des dispositifs destinés à faciliter l'accès à la formation continue de la main-d'œuvre vieillissante et bannir les mythes et les stéréotypes des travailleurs âgés démotivés et démobilisés. Il est nécessaire que les entreprises interviennent dans le cadre du phénomène de vieillissement de la main-d'œuvre car tôt ou tard elles seront inévitablement confrontées à ce processus. Ainsi, la formation demeure un enjeu incontournable pour les employés âgés en proie à certaines désuétudes, intensifiées par l'avancée technologique et le contexte organisationnel.

## CHAPITRE II

### LA RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce chapitre nous recensons la littérature qui traite des trois principaux concepts mise à l'étude, soit la mobilisation, la formation continue et enfin la main-d'œuvre vieillissante.

#### **2.1 Le concept de mobilisation**

##### **2.1.1 La mobilisation, un concept ?**

Différents auteurs s'entendent pour affirmer que la mobilisation est « un concept très nébuleux [qui n'est pas] clairement défini dans les écrits théoriques ou dans les études exploratoires » (Tremblay, 2002, p. 1).

Il est même qualifié par Wils et al. (1998) « d'imbroglio conceptuel », que les auteurs tentent de clarifier dans leur article (p. 43). Laflamme précise qu'il est difficile de se référer « à une définition type et reconnue de la mobilisation » (1998, p. 88).

De leurs côtés, Wils (1986) comme Tremblay (2001) en parlent comme « d'un nouveau concept que l'on a inventé pour remplacer celui de la motivation, qui se fait un peu trop vieux ». Selon Laflamme (1998), la distinction entre ces deux concepts est très mince. La motivation porterait essentiellement à un niveau individuel alors que la mobilisation référerait à un mouvement collectif. Ainsi, selon Wils (1986) on semble vouloir remplacer le mot « motivation » à tendance psychologique, par le mot « mobilisation » plutôt sociologique. Ce changement de terminologie permettrait de dissimuler les divergences entre employeurs et employés. D'ailleurs Dion (1986, cité par Laflamme en 1998) définit la mobilisation comme des actions destinées à motiver le personnel vers l'atteinte d'objectifs précis.

Selon les propos de Simard la mobilisation s'inscrit dans un cadre conceptuel multidimensionnel, qui s'apparente plus à un statut de modèle explicatif des



comportements induisant une certaine valeur ajoutée ou accentuant la performance (MBA 8109 – Études spécialisées en personnel & relations de travail III ; Engagement et mobilisation des ressources humaines : Pratiques et concepts, Montréal, ÉSG-UQAM, 2004).

Comme Wils et al. (1998) l'affirment, le terme de mobilisation est surtout utilisé au Québec et en France. D'autres concepts plus ou moins semblables apparentés aux comportements discrétionnaires sont employés aux États-Unis, à savoir, le *high commitment management*, le *commitment-oriented personnel management*, ou *commitment management* (Wils et al., 1998). Un comportement discrétionnaire se réalise spontanément par un membre de l'organisation, il est inattendu et par conséquent n'est pas reconnu de façon formelle sur le plan monétaire (Lapalme, Simard et De la Sablonnière, 2002).

Simard et Lapalme (2002) ciblent et dissocient les différents comportements discrétionnaires : les comportements de spontanéité organisationnelle (*organizational spontaneity*), les comportements hors rôle (*extra-role behaviors*), les comportements de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behavior*) et les comportements prosociaux (*prosocial behavior*). D'après eux, il est essentiel de les distinguer en portant une « attention particulière aux définitions conceptuelles et opérationnelles de leur construit » (p. 7). À cet égard, Wils et al. (1998) nous mettent en garde, quant aux confusions possibles avec certains concepts, tel que le *high commitment* ou l'engagement organisationnel.

L'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel qui correspond à un état psychologique caractérisant la relation de l'employé avec son organisation et qui a des conséquences sur la décision d'en rester membre (Meyer, Allen et Smith, 1993, cités par Simard et Bernard, 2003).

Aussi il est utile de signaler que la mobilisation des ressources humaines est un processus particulièrement lent, que Tremblay (2002) considère comme « un défi stratégique complexe ».

Di Raddo (2002) affirme que le concept de la mobilisation comporte deux principales facettes. En premier lieu, la dimension managériale fait référence aux diverses stratégies envisagées par les gestionnaires afin de promouvoir des comportements



de mobilisation des employés. Il s'agit alors de processus organisationnel et de politiques RH, plus communément appelés les pratiques de gestion mobilisatrices. En second lieu, la dimension associée aux employés concerne le niveau de mobilisation d'un individu ou d'un groupe d'individus, soit les comportements associés à de la mobilisation, et le processus psychologique de l'état de mobilisation.

### **2.1.2 Les définitions de la mobilisation**

Simard et Lapalme (2002) s'appuient sur Wils et al. (1998) pour définir le concept de mobilisation :

« les comportements de mobilisation peuvent être définis comme des comportements qui s'inscrivent en dehors du rôle formel d'un employé et qui sont adoptés volontairement par ce dernier dans le but d'améliorer continuellement son travail, d'aligner celui-ci sur les priorités de son organisation et de coopérer avec les autres employés pour coordonner son travail avec le leur. Les comportements de mobilisation se manifestent donc par un travail de qualité, un travail à valeur ajoutée et un travail d'équipe » (p.3).

Par ailleurs, Wils et al. (1998) précisent que ces énergies sont déployées selon trois dimensions qui consistent à

« améliorer la qualité de son travail dans l'organisation [grâce à] des efforts d'amélioration continue, (...) [à] aligner son travail sur les priorités organisationnelles par des efforts d'alignement stratégique (...) [et enfin, à] coordonner spontanément son travail au sein de son équipe en coopérant » (p. 31).

Laflamme (1998) définit la mobilisation comme un phénomène qui

« (...) consiste à canaliser les efforts et les énergies des individus et des groupes afin que ces derniers atteignent un ou des objectifs identifiés par l'organisation et qu'ils maintiennent leurs efforts pendant une certaine période » (p. 89).

Tremblay (2002) va même jusqu'à qualifier la personne mobilisée comme étant capable de se surpasser, tant physiquement que mentalement « pour faire de la qualité totale, pour créer de la valeur ajoutée et pour jouer en équipe » (p. 1). Il va ainsi dans le même sens de Wils et al. (1998) qui ajoutent « [Qu'] un travailleur mobilisé ressent un lien affectif qui le pousse à fournir (...) intentionnellement des efforts au-dessus de la normale (...) [et à transcender] la transaction purement économique entre l'individu et l'organisation » (p. 33).

D'après Rondeau et Lemelin (1991), un employé mobilisé est un employé engagé, qui participe. C'est aussi, d'après Serieyx (1982) un employé qui « se défonce » au travail, qui accepte de mobiliser toute son énergie pour réussir dans son travail.

### **2.1.3 Les caractéristiques de la mobilisation**

Dans son article, Tremblay est d'avis que « la mobilisation se traduit par des comportements et non par des attitudes. C'est un concept d'action (...), ces actions sont potentiellement observables et constituent des éléments de performance » (2002, p. 1).

De plus, les comportements de mobilisation sont effectués sur une base volontaire, sans toutefois l'être de façon exclusive (p. 2). « (Ils) ne font pas partie du contrat de travail, (ils) ne sont pas rémunérés comme tels » (p. 2). Tremblay (2002), Wils et al. (1998) s'accordent pour affirmer que l'on « ne mobilise pas les employés, mais que ce sont plutôt les employés qui décident d'eux-mêmes de se mobiliser » (p. 36). Par conséquent, il s'agit d'une décision personnelle, et d'un choix raisonné de l'employé.

La synthèse des caractéristiques de l'état de mobilisation élaborée par Wils et al. (1998) nous permet de cibler certaines variables, dont :

- performance supérieure
- travail de qualité
- travail avec une valeur ajoutée
- travail d'équipe
- investissement d'énergies :
  - Efforts d'amélioration continue
  - Efforts d'alignement stratégique
  - Efforts de coordination spontanée
- attachement au travail (Idéal professionnel)
- attachement à la collectivité (Identification aux valeurs organisationnelles)
- attachement à la mission (Intériorisation des priorités)
- engagement global :
  - Engagement dans le travail
  - Engagement stratégique

## Engagement collectif

De plus, si l'on se réfère à la définition de Tremblay (2002), une personne mobilisée est capable de se surpasser, tant physiquement que mentalement. Par conséquent, elle fournit des efforts qui transcendent les exigences.

### **2.1.4 Les éléments déclencheurs de la mobilisation**

Les auteurs qui se sont intéressés à la mobilisation de la main-d'œuvre ont dégagé divers leviers de comportements de mobilisation.

Ainsi, il semble que les employés qui ont développé un fort attachement affectif à leur entreprise sont plus enclins à déployer des efforts comportementaux pour favoriser le succès de leur organisation. Cela nous porte à croire que le niveau de mobilisation est lié à un fort attachement affectif des employés à l'égard de l'organisation et à un important investissement en terme de temps et d'argent dans le cadre de la mise en place de pratiques de gestion des ressources mobilisatrices (Tremblay, Guay et Simard, 2000).

Comme « les individus doivent avoir des mobiles ou des raisons profondes de se mobiliser », Tremblay (2002) identifie plusieurs sources possibles à la mobilisation parmi lesquelles les politiques et les pratiques de gestion de ressources humaines. Cette source s'appuie sur un principe de réciprocité, qui selon Tremblay, « suggère que l'on se mobilise lorsqu'on a la conviction de recevoir suffisamment de soutien, d'être traité d'une manière juste et digne et qu'il existe un climat de confiance mutuelle » (p. 3).

### **2.1.5 Les variables d'influences de la mobilisation**

Lapalme, Simard, et De la Sablonnière (2002) ont démontré que certaines variables individuelles pouvaient influencer les comportements de mobilisation (tel que l'âge, le sexe, l'ancienneté dans le poste et dans l'organisation, le nombre d'heures de travail, le salaire, le statut de l'emploi). D'après Guérin, Wils, et Saba (1996), des facteurs organisationnels et individuels (sociodémographiques, emploi et personnalité) seraient des variables intervenantes qu'il serait souhaitable de contrôler pour éviter des relations factices.

### 2.1.6 Les pratiques de gestion mobilisatrices

Dans leur article, Rondeau, et Lemelin (1991) affirment que les entreprises, de plus en plus conscientes de la valeur stratégique des ressources humaines, adoptent une panoplie de pratiques destinées à améliorer l'efficacité de leur main-d'œuvre. Ces pratiques visent l'accroissement de la mobilisation et sont désignées comme pratiques de gestion mobilisatrices (PGM), Rondeau, et Lemelin identifient trois catégories de pratiques :

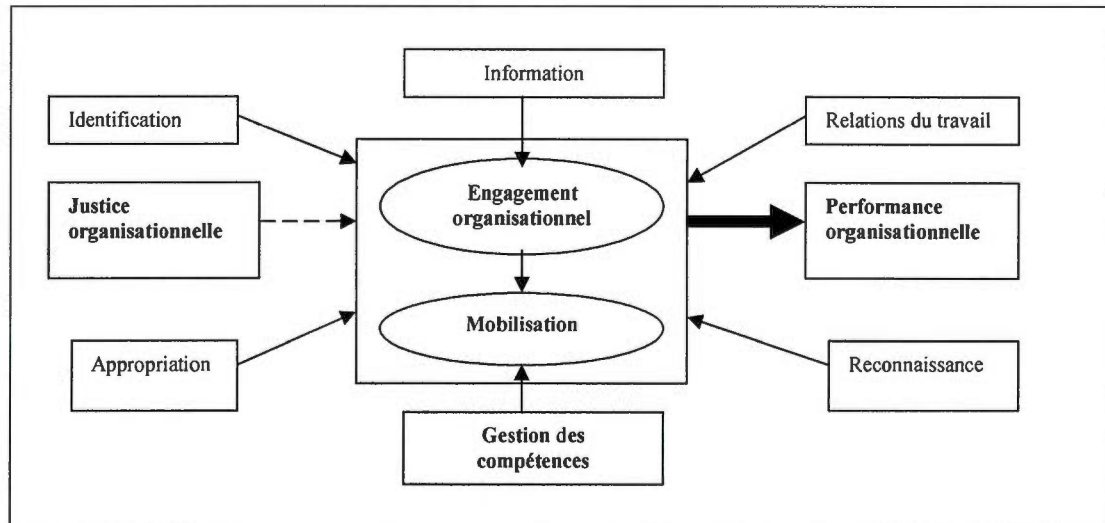
- les pratiques de réorganisation du travail,
- les pratiques de stimulation globale de la participation des employés,
- les pratiques incitatives à caractère monétaire

Selon Tremblay (2002), certaines pratiques de gestion de ressources humaines peuvent jouer un rôle déterminant dans ce désir de réciprocité et dans la mise en place d'un contexte susceptible de favoriser la mobilisation des employés en développant leurs implications. D'autres auteurs, tels que Lawler (1986), Lapalme, Simard, et De la Sablonnière (2002) ainsi que Tremblay (2002), se sont intéressés à cette question et ont par conséquent identifié une liste de pratiques pouvant induire des comportements de mobilisation, désignées en tant que « pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices ». Ce sont :

- les pratiques de partage du pouvoir (*Empowerment*),
- les pratiques d'information,
- les pratiques de gestion des compétences
- les pratiques de reconnaissance.

Simard (2004) a élaboré un modèle qui délimite le contexte à l'origine de l'émergence de la mobilisation. Dans son modèle l'implantation de pratiques d'identification, de partage d'information, de relations de travail, de justice organisationnelle, d'appropriation, de gestion des compétences et enfin de reconnaissance renforce l'engagement organisationnel des employés, qui influence le degré de mobilisation. Enfin les comportements générés par la mobilisation du personnel vont accroître la performance de la main-d'œuvre.

**Figure 1 : Contexte à l'origine de l'émergence de la mobilisation**



Modèle de Gilles Simard (2004), MBA 8109 – Études spécialisées en personnel & relations de travail III : Engagement et mobilisation des ressources humaines : Pratiques et concepts, Montréal, ÉSG-UQAM, avec l'aimable autorisation de l'auteur.

Ces pratiques sont identifiées comme des leviers qui jouent un rôle plus ou moins déterminant dans l'émergence de comportements de mobilisation. En effet, plusieurs auteurs (Tremblay, Guay et Simard, 2000) s'accordent pour affirmer que ces pratiques exercent des influences à degrés limités dans l'adoption de comportements de mobilisation. Ainsi, Tremblay (2002), identifie quatre niveaux différents : les leviers moteurs, les leviers essentiels (où se situe le développement des compétences), les leviers d'appui et les leviers de soutien.

De même, Pfeffer et Veiga (1999) identifient sept pratiques :

- 1) la sécurité d'emploi (*Employment Security*),
- 2) le recrutement selectif (*Selective Hiring*),
- 3) l'auto-gestion des équipes et décentralisation des décisions (*self-Management Teams and Decentralization*),
- 4) une rémunération élevée en conformité avec les performances organisationnelles (*Comparatively High Compensation Contingent on Organizational Performance*),
- 5) des formations diverses (*Extensive Training*),
- 6) l'abolition de la hiérarchisation (*Reduction of Status Differences*),
- 7) le partage de l'information (*Sharing Information*).



Guérin, Wils, et Saba (1996) démontrent qu'un milieu de travail mobilise sa main-d'œuvre vieillissante en valorisant leur travail, en leur donnant l'occasion d'être utile, en utilisant leurs compétences, en récompensant leurs efforts, en les écoutant, en les consultant et en les traitant de façon équitable. Ce milieu leur donne aussi les opportunités de développement et leur permet de conserver leur statut.

Cependant plusieurs auteurs s'accordent à dire qu'il ne suffit pas de mettre en place certaines pratiques pour réussir une stratégie de mobilisation mais qu'il est essentiel de respecter la cohérence et la synergie de ces différentes pratiques.

De plus, Chenette (1997) nous met en garde en affirmant que la mobilisation n'est pas très simple à appliquer, qu'elle nécessite une vision claire des objectifs à atteindre par les membres de l'organisation et un contexte de travail motivant.

Rondeau et Lemelin (1991) soulignent l'importance de satisfaire certaines conditions au moment de l'implantation de ces pratiques, essentiellement en se préoccupant de l'implication des employés, et en considérant l'amélioration du climat de travail, de la communication, et de la qualité de vie au travail.

### **2.1.7 Les pratiques de mobilisation en formation continue**

Parmi les pratiques susceptibles de développer des comportements de mobilisation, nous nous intéressons dans le cadre de cette étude aux pratiques de développement des compétences, et plus particulièrement à l'accès à la formation continue.

Ainsi de nombreux auteurs ont démontré l'enjeu stratégique du développement des compétences de la main-d'œuvre. Lawler (1986) affirme que l'organisation doit faire tout ce qui est possible pour faciliter l'accroissement des capacités et le développement des compétences de sa main-d'œuvre en la considérant comme une ressource stratégique.

Selon Pfeffer et Veiga (1999), la formation est une composante essentielle des systèmes performants dans lesquels les compétences, les initiatives d'identification et de résolution des problèmes, les changements de méthodes de travail et la qualité sont des priorités. Ils ont démontré l'importance des pratiques de formation dans

l'acquisition de compétences, lesquelles amèneraient les travailleurs à mieux contrôler les changements organisationnels et surtout, à pouvoir s'engager plus aisément dans des comportements d'amélioration continue.

Le développement des compétences est considéré par Tremblay (2002) comme un levier essentiel, « perçu comme un signe tangible d'engagement, d'appui et de prise en considération des besoins humains » par l'organisation. C'est aussi le moyen de « renforcer la confiance personnelle, la maîtrise des tâches normales et la capacité d'assumer des rôles supplémentaires » (p. 5).

La formation est envisagée comme le moyen d'acquérir des connaissances et surtout de les approfondir. Ainsi la littérature a surtout traité le volet du développement des compétences comme un accroissement de la performance sans vraiment s'intéresser aux autres impacts de la formation continue sur le personnel, tel que l'accroissement de l'engagement organisationnel de l'employé ou encore le renforcement de sa satisfaction ou de son ego et surtout de sa motivation au travail.

Heyes et Stuart (1996) dans le cadre d'une étude réalisée en Grande Bretagne soulignent le potentiel positif de la formation sur les attitudes des employés. Leur recherche démontre que la formation a une influence positive sur la satisfaction personnelle, la motivation au travail et la performance. Les auteurs précisent que cette satisfaction psychologique des employés liée à la formation peut simplement être interprétée comme l'évidence d'un meilleur engagement organisationnel. En effet, l'employé semble percevoir la proposition de formation comme un signal valorisant de la part de leur employeur. Simard et Bernard (2003) rejoignent cette logique et confirment l'idée que la formation peut accentuer le niveau d'attachement de l'employé vis-à-vis de son organisation, dans la mesure où l'employé considère la possibilité de développement des compétences comme un gage d'investissement à long terme de son employeur à son égard, cette relation est caractérisée par un sentiment de réciprocité.

De même, Marchington et al. (1994) cités par Lapalme, Simard et De la Sablonnière (2002) affirment que les pratiques de développement des compétences démontrent

l'engagement de l'entreprise envers ses employés et créent un climat favorable à leur implication personnelle.

Parallèlement à ces recherches qui ont étudié l'impact de la formation continue sur les attitudes du personnel, très peu d'auteurs se sont intéressés à la formation continue comme déclencheur de comportement de mobilisation. Lapalme, Simard et De la Sablonnière (2002) rappellent que Tremblay, Guay et Simard (2000) ont démontré l'existence d'une relation positive entre les pratiques de développement de compétences et le degré de mobilisation des employés. Ils confortent leur hypothèse en précisant que « les employés seraient plus enclins à se mobiliser si leur entreprise accepte d'investir dans leurs compétences » (p. 7). Selon Tremblay (2002), le développement des compétences peut être perçu comme « un signe tangible d'engagement, d'appui et de prise en considération des besoins humains » (p. 5).

### **2.1.8 Les dimensions, les variables et les indicateurs de la mobilisation**

Selon Wils et al. (1998), le concept de la mobilisation fait ressortir trois dimensions, soit :

- l'amélioration de la qualité du travail
- l'alignement du travail sur les priorités organisationnelles
- la coordination spontanée du travail au sein de l'équipe

Maintenant, si l'on s'appuie sur les écrits de certains auteurs (Wils, 1998 ; Tremblay, 2002 ; Laflamme, 1998 ; Rondeau et Lemelin, 1991 ; Serieyx 1982)) une quatrième dimension semble émerger :

- l'engagement intentionnel dans l'effort

Pour définir les variables et les indicateurs de la mobilisation du personnel retenus dans le cadre de notre recherche, nous nous inspirons des études de Laflamme (1998), de Rondeau et Lemelin (1991) et de Tremblay (2002).

Laflamme (1998) s'appuie sur les travaux de Rondeau et al. (1994) et définit les trois principaux indicateurs afin d'évaluer le niveau de mobilisation des ressources humaines. Par ordre d'importance il énumère



**1. Les efforts au-delà des exigences :**

- la disponibilité dont fait preuve l'employé
- ses initiatives personnelles
- l'attention particulière qu'il porte aux coûts et aux conséquences de ses actions

**2. L'efficacité des employés :**

- le degré de productivité
- la qualité des produits et services
- les coûts de production

**3. La collaboration manifestée par les employés :**

- la qualité du travail
- les suggestions apportées
- l'entraide au travail

Enfin, les travaux de Rondeau et Lemelin (1991) sur les effets de l'implantation de pratiques de gestion mobilisatrices permettent de relever certaines variables et indicateurs de l'état de mobilisation :

- le niveau de bien-être des employés, avec des facteurs de satisfaction
- le niveau de qualité de vie au travail
- le climat organisationnel
- le niveau d'implication du personnel
- la motivation générale
- le degré d'identification à l'organisation
- le niveau d'efficacité organisationnelle (performance des employés, productivité, image corporative, qualité du service, innovation, et rentabilité)
- le rôle et l'image des cadres de premier niveau
- le taux d'absentéisme
- le taux de roulement.

**2.2- La formation continue**

**2.2.1 Les perspectives socio-historiques de la formation continue**

Selon Bérubé (1998), le champ de la formation continue a évolué considérablement durant ces quatre dernières décennies, tant au niveau fédéral que provincial.

Dès les années 60, on prend conscience des carences en matière de formation d'une large proportion de la main-d'œuvre canadienne. Aussi une importante loi est promulguée et vise à assister la formation technique et professionnelle, celle-ci ciblant essentiellement les jeunes et les chômeurs. La réforme de 1966 contribue à créer le Ministère de l'Emploi et de l'Immigration au Canada (MEIC) et permet de mettre en place une première politique de main-d'œuvre comprenant trois principaux volets dont la formation professionnelle. En 1967, le gouvernement central adopte la Loi sur la formation professionnelle qui vise essentiellement les adultes, et entre 1967 et 1981, on assiste à un renforcement de l'implication du Fédéral dans la formation professionnelle pour adultes (FPA). Enfin en 1982 et 1988, un second virage fédéral donne la priorité à la formation continue, notamment en raison de la nécessité pour la population active de s'adapter au marché du travail.

Au niveau provincial, en 1984, le gouvernement clarifie de façon importante les mandats du ministère de l'Éducation et du ministère de la Main-d'œuvre et de la sécurité du revenu dans le domaine de la formation professionnelle en priorisant le développement économique, la formation en entreprise et l'élargissement de l'accessibilité à la formation. Cette réforme concrétise la volonté du Québec de démontrer son implication dans les secteurs de la formation et du développement de la main-d'œuvre, notamment vis-à-vis de la « présence accrue et centralisatrice du fédéral dans ce domaine » (Bérubé, 1998, p. 207).

En 1990, le gouvernement québécois relève deux constats. D'une part, les entreprises tout comme les salariés n'entrevoient pas la formation comme un investissement. D'ailleurs, il constate un manque d'engagement concret des entreprises à l'égard de la formation continue de leur personnel. D'autre part, le gouvernement déplore la carence de partenariat au niveau de la formation professionnelle.

Ainsi le gouvernement québécois décide de se fixer quatre objectifs destinés à répondre aux impératifs de la compétitivité (Ibid. :37) :

1. développer une culture de formation continue dans les milieux de travail

2. instaurer un véritable partenariat entre le gouvernement, le patronat et les syndicats en faveur du développement de la main-d'œuvre
3. simplifier et rendre plus efficace l'administration des programmes de main-d'œuvre
4. obtenir la contribution des réseaux d'enseignement (...) (p. 219 et 220).

### **2.2.2. Quelques éclaircissements**

Les concepts de formation, de développement, d'éducation et d'apprentissage chez la main-d'œuvre prêtent souvent à confusion. Garavan (1997) s'est intéressé à cette question et il a cherché à définir chacun de ces concepts en soulignant leurs différences. L'avis du Conseil Supérieur de l'Éducation (1998) fait état des diverses appellations utilisées dans le cadre de la formation du personnel des entreprises. Parmi les formulations, on retrouve la formation de la population active (soit les personnes en emploi et au chômage), la formation parrainée par l'employeur, la formation en entreprise, la formation en milieu de travail, la formation « sur le tas », la formation en cours d'emploi, la formation en cours de travail, la formation de la population employée, la formation du personnel des entreprises, la formation continue dans les milieux de travail, la formation de la main-d'œuvre, la formation en industrie, la formation industrielle, la formation du personnel conduite par les entreprises et enfin la formation sur le lieu de travail.

De même, Garavan (1997) précise que la bibliographie de la GRH qualifie la formation de façon différente selon qu'il s'agisse de formation interne ou externe, de formation pour jeunes recrues ou de formation pour adultes, ou encore de formation de type formel ou informel.

La « Déclaration de Hambourg » définit l'éducation des adultes comme :

L'ensemble des processus d'apprentissage, formels ou autres, grâce auxquels les individus considérés comme adultes dans la société à laquelle ils appartiennent développent leurs aptitudes, enrichissent leurs connaissances et améliorent leurs qualifications techniques ou professionnelles (dans CDÉACF, 1998).

Selon le ministère de l'Éducation, bien que l'éducation et la formation continue s'apparentent, toutes deux renvoient à un processus d'apprentissage destiné à développer les aptitudes, à enrichir les connaissances, à améliorer les qualifications ou les réorienter en fonction des besoins de l'individu et de la société. Toutefois, il est possible de distinguer ces concepts en octroyant à l'éducation une dimension plus scolaire et à la formation continue une connotation plus socioéconomique, et liée à l'emploi.

De plus, Dubar (2000) fait état de la formation professionnelle continue, concept attribué aux actifs occupés. En effet, il considère que la formation continue intervient sous des modalités diverses. Lorsque la formation continue est directement liée à l'évolution de l'emploi, il préfère utiliser cette formulation.

### **2.2.3. Les définitions de la formation continue**

Bien que de nombreuses appellations fassent référence à la formation continue, la définition proposée par le Conseil Supérieur de l'Éducation (CSE) est la suivante :

C'est une activité ou un ensemble d'activités décidées ou consenties par l'employeur, seul ou en collaboration avec le personnel ou les représentants de celui-ci, conçues pour développer divers types de compétences ou d'attitudes liées à l'emploi chez les employés d'une entreprise ou d'une organisation. Les objectifs sont de permettre au personnel en poste ou nouvellement embauché d'effectuer son travail plus efficacement, d'avoir un plus grand contrôle sur son travail et une plus grande maîtrise des changements, et être le cas échéant, préparé à assumer d'autres tâches ou responsabilité dans la même entreprise, dans le même secteur d'activité ou ailleurs, à la suite de modifications d'ordre technique ou organisationnel, ou à l'initiative de l'employé. (1998, p17)

Dans son document de consultation intitulé « Vers une politique de la formation continue » le ministère de l'Éducation (1998) définit la formation continue comme :

(...) s'adress(ant) à toute personne qui a quitté l'école à un moment donné. Elle désigne l'ensemble des apprentissages formels ou autres, grâce auxquels les individus développent leurs aptitudes, acquièrent, enrichissent, et améliorent leurs connaissances et leur qualification professionnelle en fonction de leurs propres besoins et de ceux de la société. Elle s'inscrit dans une perspective d'éducation permanente, tout comme l'éducation de base qui doit préparer les élèves à acquérir les rudiments et les méthodes qui leur permettront de continuer à apprendre tout au long de leur vie et en leur en donnant l'impulsion nécessaire (p. 58 ).

De même, le ministère de l'Éducation considère que la formation continue doit permettre d'acquérir les qualifications qui permettent l'intégration ou la réintégration du marché du travail (préparation à l'emploi et insertion) et qui facilitent l'adaptation des travailleurs à l'évolution du marché du travail (maintien, stabilisation de l'emploi et création d'emploi).

Garavan (1997) s'appuie sur ses propres recherches (Garavan et al., 1995) et celles de Harrison (1993), ou encore Reid et al. (1994) et définit la formation continue comme « un effort planifié et systématique destiné à modifier ou développer des connaissances, des compétences et des attitudes à travers l'apprentissage, afin d'atteindre l'efficacité dans l'exercice de son travail ou dans des activités variées » (p. 2).

Pour leur part, Laberge, Wils et Labelle (1995) font référence à la formation comme « (un) ensemble d'activités de perfectionnement permettant aux employés d'acquérir les qualifications nécessaires à l'apprentissage de leur poste actuel ou de répondre aux besoins futurs de l'organisation » (p. 17).

Selon Dubar (2000) la formation continue est directement ancrée dans les réalités professionnelles. Il la définit comme : « des activités à but formatif, planifiées à l'avance et financées entièrement ou partiellement par l'employeur » (p49).

Dans l'avis du CSE destiné à la ministre de l'Éducation (1998) Gobeil, Henripin et Moisan s'inspirent de la définition de l'UNESCO applicable au secteur de l'éducation des adultes et nous proposent une définition descriptive de la formation continue du personnel des entreprises et des autres organisations, dont voici l'énoncé :

L'ensemble des processus organisés d'éducation. Quels qu'en soient le contenu, le niveau et la méthode, qu'ils soient formels ou non formels, qu'ils prolongent ou remplacent l'éducation initiale dispensée dans les établissements scolaires et universitaires et sous forme d'apprentissage professionnel, grâce auxquels des personnes considérées comme adultes par la société dont elles font partie, développent leurs aptitudes, enrichissent leurs connaissances, améliorent leurs qualifications techniques ou professionnelles ou leur donnent une nouvelle orientation, et font évoluer leurs attitudes ou leur comportement dans la double perspective d'un épanouissement intégral de l'homme et d'une participation d'autres savoirs. On songe ici notamment à la formation de base et au développement de compétences en lecture, en écriture et en calcul (p 10).



Chéné et Painchaud (1986) reprennent cet aspect de la formation continue qui apparaît comme composante essentielle du maintien de l'efficacité du personnel, les auteures la qualifie de besoin nécessaire aux employés pour l'accomplissement des tâches et pour la mise à jour continue des savoirs et savoir faire.

De plus, selon ces mêmes auteures, une autre dimension de la formation continue est à considérer. Le supérieur immédiat peut recommander un stage de formation pour manifester son appréciation pour le travail accompli sans que ce stage s'avère justifié selon les critères habituels (acquisition de nouvelles compétences et maintien de l'efficacité). La formation continue peut alors être envisagée comme une forme de reconnaissance des efforts de l'employé, c'est une forme de gratification qui va renforcer l'adhésion du personnel aux valeurs de son entreprise (Bélanger, 2004). Le salarié sent que l'organisation se préoccupe de sa main-d'œuvre (Lapalme, Simard et De la Sablonnière, 2002) il le perçoit comme un gage de confiance et d'engagement de l'entreprise.

Ainsi dans le cadre de cette étude, nous envisageons la formation continue comme un ensemble d'activités de perfectionnement interne ou externe proposées aux employés dans le but de mettre à jour ou d'acquérir de nouvelles compétences nécessaires à l'exercice de leur emploi ou en réponse à des besoins futurs de l'entreprise. C'est aussi, selon certains auteurs (Chéné et Painchaud, 1986 ; Bélanger, 2004) un moyen de reconnaître les efforts de l'employé en proposant la formation continue comme une forme de gratification destinée à renforcer l'adhésion du personnel aux valeurs de son entreprise.

#### **2.2.4 Les variables d'influence de la formation continue**

La réussite d'un programme de formation mène à s'interroger sur les facteurs individuels ou organisationnels qui influencent l'apprentissage des adultes dans leurs lieux de travail (Karakowsky et Mc Bey, 1999).

Les facteurs de succès de la formation au sein d'une entreprise selon Caron (1994) sont possibles si les activités de formation :

- contribuent à une stratégie globale
- reçoivent l'adhésion des personnes
- répondent à des besoins bien identifiés et bien ciblés

- permettent un apprentissage cumulatif approprié
- permettent de construire des compétences vérifiables et reconnues
- sont poursuivies à l'aide de moyens appropriés aux besoins et aux disponibilités des personnes concernées.

Ainsi, bien que la formation continue soit un atout pouvant accentuer l'efficacité organisationnelle des entreprises, il convient de prendre en considération certaines variables d'influences susceptibles d'entraîner ou non des pratiques de formation continue au sein des entreprises et organisations.

#### • **Le niveau de turbulence des organisations**

Selon plusieurs auteurs (Kydd et Oppenheim, 1990 ; Bamberger et Philips, 1991), « le niveau de turbulence auquel doivent faire face les organisations peut expliquer en partie la variation de leurs pratiques de ressources humaines comme celles de formation » (dans Laberge, Wils, et Labelle, 1995, page 17).

En effet, dans une période d'instabilité les entreprises sont plus susceptibles de mettre en place des pratiques de développement de compétences afin de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et polyvalente afin de demeurer compétitives.

#### • **Les valeurs et les enjeux des organisations**

Il semble que les valeurs des dirigeants à l'égard de la formation sont déterminantes (Laberge, Wils, et Labelle, 1995) dans la décision de mettre en place des pratiques de formation continue.

De même, les enjeux internes et externes de l'entreprise jouent un rôle incontestable dans cette décision, que ce soit au niveau des changements technologiques, des changements de méthodes de travail, de l'introduction de nouveaux produits ou services, ou encore de l'accroissement de la compétitivité (Laberge, Wils, et Labelle, 1995).

Ainsi, il semble que les organisations sont amenées à évaluer les bénéfices et les inconvénients avant de décider d'investir dans des activités de formation. Les entreprises calculent dans quelle mesure la formation contribue à la réalisation des

objectifs organisationnels en véhiculant des valeurs clés, en préparant aux changements, ou encore en développant la polyvalence (Laberge, Wils, et Labelle, 1995). Les principaux inconvénients concernent essentiellement les coûts trop élevés par rapport aux bénéfices obtenus ou au « manque de consensus sur l'importance de la formation » (page 19).

- **L'engagement organisationnel envers les employés**

Bien que Bartlett (2001) affirme que beaucoup d'auteurs suggèrent que la formation est susceptible d'accentuer l'engagement organisationnel de l'employé, il nous démontre que l'engagement organisationnel peut aussi être considéré comme une variable qui influence la formation, notamment en favorisant la motivation à participer à un programme de formation (Tannenbaum et al., 1991, cité par Bartlett, 2001). L'employé peut alors être amené à percevoir la formation comme un bénéfice au niveau personnel, au niveau de sa carrière, et au niveau de son emploi comme une opportunité d'acquérir des compétences, des capacités.

- **La motivation individuelle**

Des recherches ont établi que la motivation a un impact significatif sur les résultats de la formation (Baldwin et Ford, 1989 ; Ford et al., 1997, dans Guerrero et Sire, 1999). Il semble que la motivation à se former est « influencée par de nombreux facteurs, les uns ayant trait à l'histoire de la personne, les autres au contexte de travail dans lequel la personne se situe » (Guerrero et Sire, 1999, p. 6). D'après Knox (1977, dans Karakowsky et Mc Bey, 1999) également, le contexte physique et social, ainsi que les caractéristiques personnelles de l'adulte affectent ses apprentissages. Guerrero et Sire (1999) affirment que :

Les salariés arrivent en formation avec des niveaux de motivation qui diffèrent selon la perception qu'ils ont de son utilité et de sa transférabilité dans le travail. Ces perceptions résultent de la somme des expériences vécues, dont l'âge et l'ancienneté ont a priori une influence significative (p. 6).

De plus, Cohen (1990) a relevé le fait que :

Les salariés placés dans un contexte qui encourage l'apprentissage par des signaux explicites ont des scores de motivation supérieurs. Ces signaux apparaissent à travers les



budgets de formation et la communication interne sur l'importance de la formation (dans Guerrero et Sire, 1999, p. 8).

Guerrero et Sire (1999) ont tenté d'expliquer le rôle de la motivation à se former chez des ouvriers et des employés dans l'efficacité du processus de formation. D'après ces auteurs, la motivation à se former est multidimensionnelle et elle contient plusieurs déterminants. Elle résulte d'une « volonté d'apprendre en raison d'une confiance en ses capacités d'apprentissage et d'une attente de résultats » (p. 4).

Ainsi, ces auteurs nous montrent que les perceptions de l'individu sur ses capacités influenceront sa décision, quelles que soient les compétences qu'il possède, amenant à mieux comprendre les aspects motivationnels qui résultent de l'estime de soi quant à la capacité d'apprendre et d'appliquer les enseignements d'une formation (p. 4). Aussi, ils s'appuient sur Clark et al. (1993), Fecteau et al. (1995) et Noe (1986) pour affirmer que l'instrumentalité est un facteur déterminant dans la motivation, soit la perception de l'individu quant à l'effort fourni par rapport à la rétribution qu'il percevra en retour (p. 5). Tout ceci amène à penser que les individus seront peu enclins à suivre une formation s'ils pensent que la formation ne leur apportera rien de concret, au niveau des améliorations dans leur travail, leur carrière ou leurs rémunérations. Également, ils évoquent deux déterminants majeurs pour ma recherche. Selon ces auteurs,

L'âge et l'ancienneté dans l'entreprise sont des variables qui peuvent déterminer les attitudes face aux problèmes de la formation continue. En effet, les salariés arrivent en formation avec des niveaux de motivations qui diffèrent selon la perception qu'ils ont de son utilité et de sa transférabilité dans leur travail. Ces perceptions résultent de la somme des expériences vécues, et dont l'âge et l'ancienneté ont, a priori, une influence significative (Guerrero et Sire, 1999, p. 6).

Enfin Guerrero et Sire (1999) se basent sur Bandura et Cervone, (1983, 1986), Llgén et al., (1979) pour apporter un dernier déterminant de la motivation à se former, soit la formation elle-même. Ils avancent que « la façon dont la formation est présentée par la hiérarchie et les pairs, notamment la perception d'avoir reçu des informations pertinentes sur la formation, sur son utilité, sur ses objectifs et sa qualité, serait en relation positive avec l'efficacité personnelle » (p.8).

Selon Gélinier (1990), les travailleurs doivent être individuellement motivés et responsables du développement de leurs compétences, car ces compétences ne peuvent s'acquérir sans une prise de conscience de leurs intérêts et des efforts à consentir. En effet, la réussite d'une telle pratique doit nécessairement s'établir dans le cadre d'une co-décision personnalisée entre l'entreprise et l'employé.

D'après Schryve (1998), la motivation à suivre une formation semble

« très dépendante des bénéfices que l'agent estime pouvoir en tirer : maîtriser une technique ou une situation professionnelle ; prévenir une difficulté ; conforter une identité professionnelle ou obtenir une promotion. La perception par l'agent de ces avantages ou des effets est subjective, dépendante de sa capacité à les faire fructifier, elle-même estimée à partir de ses expériences antérieures » (p. 140).

## **2.2.5 Les dimensions, variables et indicateurs de la formation continue**

### **• Les dimensions de la formation continue**

Les diverses définitions de la formation continue font ressortir trois principales dimensions soit,

1. les politiques de formation continue
2. les programmes de formation continue
3. les activités de formation continue.

### **• Les variables de la formation continue**

Dans le cadre de notre recherche nous envisageons les variables suivantes propres à chacune des dimensions citées précédemment.

#### **- Les politiques de formation continue**

Selon l'étude réalisée par Doray, Begaoui, et Ricard (1994) concernant la formation dans les entreprises du Québec, les auteurs font état de trois situations :

1. La formation est planifiée en réponse à des besoins spécifiques ou des stratégies socio-économiques particulières

Ce type de politique se manifeste par la capacité des employés de s'acquitter des tâches quotidiennes et de combler des lacunes décelées dans le rendement au

travail (dont la désuétude des connaissances...), il s'agit le plus souvent de formation sur mesure.

## 2. Anticiper le changement

Cette politique de formation continue du personnel de l'entreprise doit permettre de mieux appréhender le changement (technologique, administratif, ou réglementaire). De même, les travailleurs se sentent mieux équipés pour s'ajuster à de nouvelles affectations ou à des modifications de poste de travail (nouvelles méthodes de travail, développements de nouveaux produits, modification de l'organisation du travail...).

## 3. L'articulation de la formation avec la gestion du marché interne

Les programmes de formation sont envisagés en fonction « de la promotion interne, de la polyvalence des travailleurs, de la progression dans la classification et des augmentations de salaires ». Cette politique de la formation peut se traduire par l'acquisition de compétences techniques, qui rendront les employés capables de solutionner un problème sur place et d'être flexibles.

### - Les programmes de formation continue

Wexley et Latham (1981 ; repris par Sterns et Doverspike, 1988) affirment que tout programme de formation devrait débiter par une analyse des besoins.

- dans l'organisation.

Cette phase consiste à délimiter le ou les service(s) qui devrai(en)t bénéficier d'un programme de formation dans l'organisation et à évaluer leur utilité.

- en fonction du poste

L'analyse de poste permet d'identifier ce qu'il faudrait inclure dans la formation grâce à une description de poste qui énumère les tâches essentielles, ainsi que les connaissances, les compétences et les habiletés nécessaires à l'amélioration de l'efficacité.

- en fonction de la personne

L'analyse de la personne permet d'identifier les employés qui devraient être formés. Cette analyse peut être conduite par une évaluation des compétences ou des tests.

Aussi après avoir suivi ces trois étapes de l'analyse des besoins, les gestionnaires devraient être capables d'énumérer la liste des formations à satisfaire, définir la stratégie de formation à utiliser et enfin, préparer le(s) programme(s).

Gobeil, Henripin et Moisan (1998) énoncent divers programmes de formation continue :

1. Les programmes d'adaptation à la tâche

Ce type de programme répond à des besoins spécifiques, la formation a pour objectif de « rendre les personnes capables d'utiliser des outils et procédés d'exécution limités à leurs tâches spécifiques, sans pour autant poursuivre explicitement un objectif d'enrichissement des compétences » (p11).

2. Les programmes de formation structurée et qualifiante

Ce type de programme vise une mise à jour constante des connaissances et habiletés et donc un enrichissement continu des compétences » (p 11). Ces programmes sont destinés à permettre aux employés de s'adapter à de nouvelles tâches.

3. Les programmes de formation continue « sur le tas »

Ce type de programme répond à des besoins ponctuels de formation.

4. Les programmes de formation qualifiante

Ce type de programme propose « un processus structuré par lequel les individus acquièrent les connaissances, les habiletés et les attitudes fonctionnelles (compétences) reconnues et nécessaires à l'exercice d'une tâche donnée ou requises pour l'exercice d'une nouvelle tâche » (p 11).

5. Les programmes de formation transférable

Ce type de programme est « un processus structuré par lequel les individus acquièrent les connaissances, les habiletés et les attitudes fonctionnelles (compétence) reconnues et nécessaires à plus d'un contexte de travail » (p 12).

• **Les indicateurs de la formation continue**

La formation continue, telle que définie par Dubar (2000, p 49), correspond à un ensemble d'activités à but formatif, qui comprennent :

- des stages internes à l'entreprise
- des stages externes dans des organismes ou autres unités
- de la formation en situation de travail
- des participations à des fins de formation, à des séminaires, conférences, ou autres réunions (cercles de qualité, etc.)
- des rotations de postes destinées à apprendre un nouveau travail
- l'autoformation (formation à distance, multimédia, etc)

### **2.3- La main-d'œuvre vieillissante**

La plupart des recherches sur le vieillissement de la population active ont été jusqu'ici axées sur des questions d'ordre général, telles que les conséquences sur la santé et essentiellement sur les capacités physiques et cognitives. Depuis peu, les chercheurs s'intéressent à ce phénomène d'un point de vue organisationnel (attitudes, comportement, motivation, etc.).

#### **2.3.1 La définition du vieillissement**

Côté (1989) reprend la définition de Teiger (1989) et affirme que

Le vieillissement n'est pas un état stable survenant à un moment donné, mais un processus continu de transformations auquel l'être humain est soumis tout au long de sa vie... Le vieillissement des travailleurs a donc une double facette : le vieillissement « naturel » sous l'action des facteurs internes, biologiques, et le vieillissement « produit », c'est-à-dire influencé par les facteurs externes de l'environnement dans lequel on vit, et surtout dans lequel on travaille. (p.10)

De même, Côté (1989) affirme que le vieillissement est un « processus à multi facettes » regroupant des modifications d'ordre biologique, social et psychologique.

Le phénomène du vieillissement au travail est souvent défini en fonction de critères liés à l'âge (David, 1995).

Dans le cadre de notre étude, nous nous inspirons de la définition de Côté (1989) pour affirmer que la main-d'œuvre vieillissante concerne l'ensemble des employés en activité, âgé de 45 ans et plus, soumis à un processus continu de transformations produit par l'effet du vieillissement « naturel » sous l'action des



facteurs internes, biologiques, et l'effet du vieillissement « produit », influencé par les facteurs externes de l'environnement dans lequel on vit, et surtout dans lequel on travaille.

De même, après avoir parcouru toute une bibliographie sur le thème de la main-d'œuvre vieillissante avec Statistique Canada (1998) et Développement des Ressources Humaines Canada (DRHC) (2004), nous nous intéressons à toute la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus, cadres et non cadres, en activité professionnelle.

### **2.3.2 Les déterminants du vieillissement de la main-d'œuvre**

Le phénomène du vieillissement varie dépendamment des circonstances historiques (selon les générations), sociologiques (selon les conditions de vie), et enfin individuelles, propres à la condition physique et aux facultés de chaque personne (Côté, 1989).

- **L'âge chronologique**

Depuis toujours, la société s'est servie de l'âge chronologique pour marquer les étapes de l'évolution de l'individu. Aussi le processus du vieillissement est souvent relié à l'âge chronologique, mesuré par l'échelle du temps (Côté, 1989).

Hale (1990) affirme que les gestionnaires devraient considérer l'âge chronologique comme un indice incomplet et souvent inadéquat de la performance et de la productivité d'un individu. Aussi, il est essentiel qu'ils prennent en considération la relativité et l'hétérogénéité de l'âge lorsqu'ils supervisent ou programment une formation.

Ainsi nous avons l'habitude de classer les individus selon leur groupe d'âge et surtout à les juger selon le groupe d'âge auquel ils appartiennent, ce qui conduit à perpétuer certains préjugés sur la vieillesse, et à ignorer le fait que l'âge fonctionnel d'un individu peut différer de son âge chronologique (Lequin, 1986).



• **L'âge fonctionnel**

L'âge fonctionnel est un moyen de décider de l'employabilité d'un individu, il permet d'évaluer l'âge d'une personne en fonction de ses capacités à accomplir sa tâche de façon efficace et sécuritaire (Lequin, 1986).

Il a été clairement démontré par les recherches sur le vieillissement qu'il existe une énorme variabilité entre les personnes, en ce qui concerne le rythme et l'étendue de la détérioration des capacités physiques et cognitives qui ont un impact sur le rendement au travail. Selon Côte (1989), les différences entre les individus s'accroissent au fur et à mesure que leur âge fonctionnel s'accroît. Aussi, il est indispensable de tenir compte des différentes variables (dont les expériences professionnelles, familiales, humaines, sociales) qui influencent le phénomène du vieillissement et qui accentuent les disparités entre les personnes de différentes classes d'âges ou parmi les plus âgées (Côté, 1989). Ainsi, bien que « cette variabilité interindividuelle devrait nous pousser à éliminer cette habitude que l'on a, d'identifier l'individu à sa classe d'âge » (Guérin citant Côté, 1991, p. 60), nous sommes contraints de délimiter notre échantillon en fonction de l'âge chronologique, car comme David (1995) l'affirme le champ du vieillissement au travail est délimité à partir de critères d'âge (âge chronologique). Nous admettons que les travailleurs de plus de 45 ans sont vieillissants. D'après les experts, cet âge correspond à un tournant de la carrière d'un individu. C'est à cette période que débute la crise de la mi-carrière au cours de laquelle les comportements se différencient parmi les travailleurs âgés, certains continuent à progresser et à recevoir des promotions, d'autres plafonnent et atteignent une certaine maturité professionnelle, d'autres enfin se voient décliner pour différentes raisons telles que la démotivation, les problèmes de santé ou l'obsolescence de leurs compétences (Rosen et Jerdee, 1988 dans Guérin, 1991).

Shea (1991) considère que 50 ans est un âge transitoire entre « l'âge moyen » (*middle-age*) et les employés âgés (*older employees*). L'auteur affirme que les employés l'envisagent comme un moment décisif de leur vie car, c'est à cette période que l'organisation commence à s'interroger quant à la nécessité d'investir davantage auprès de ces travailleurs.

### **2.3.3 Les caractéristiques de la main-d'œuvre vieillissante**

Saba (2003) affirme que les employés les plus âgés sont ceux qui sont le plus préoccupés par la nécessité des programmes de développement de carrière, ceux qui sont le plus conscients de la valeur de leurs compétences professionnelles actuelles pour les prochaines années, ceux qui sont les plus attachés à l'organisation, et enfin, ceux qui manifestent le moins l'intention de démissionner.

Hale (1990) s'appuie sur les travaux d'Humple et Lyons (1983) et identifie sept facteurs qui caractérisent les travailleurs âgés :

- ils sont loyaux et dévoués aux objectifs de l'entreprise
- ils attachent plus d'importance à la qualité de vie au travail plutôt qu'au travail en soi
- ils attachent plus d'importance aux aspects sociaux et individuels. Selon Shea (1991) les personnes âgées semblent particulièrement susceptibles. Ils tiennent à sauver la face et sont sensibles à l'image qu'ils donnent d'eux auprès de leurs pairs.
- ils ont un sens profond de l'éthique professionnelle
- ils sont généralement entièrement satisfaits (de leur emploi, des conditions de travail et de leur superviseur)
- ils sont plus productifs et efficaces.

Côté (1980) suggère que les travailleurs « âgés » puissent être considérés comme un potentiel actif, tant que le gestionnaire sait avoir une stratégie positive face au vieillissement, afin de pouvoir mettre en place un climat de confiance en se débarrassant des clichés et stéréotypes de ces employés (déclin de la performance avec l'âge, faible aptitude au changement, incapacités à apprendre l'informatique, laisser-aller avant la retraite, etc.).

De plus, de nombreux auteurs ont démontré que la main-d'œuvre vieillissante était nécessaire au succès de l'organisation. C'est pourquoi ils ont mis en relief les atouts de cette proportion de la population active (qualification, expérience, loyauté, amour du travail bien fait, sens de l'éthique, patience, etc). Guérin (1991) affirme que les pénuries de main-d'œuvre qualifiée et les impératifs de performance (souplesse,

mobilisation, réduction des coûts) renforcent la valeur stratégique de cette main-d'œuvre.

#### **2.3.4 Les dimensions, les variables et les indicateurs de la main-d'œuvre vieillissante**

La définition du vieillissement de la main-d'œuvre que nous avons retenue met en évidence deux principales dimensions à considérer :

- l'âge
- la soumission à un processus continu de transformations produit par l'effet du vieillissement.

##### **• Les variables de la main-d'œuvre vieillissante**

Selon Côté (1989), le processus du vieillissement est souvent relié à l'âge chronologique, ou à l'âge fonctionnel (Lequin, 1986). Ainsi nous retenons les variables de la main-d'œuvre vieillissante suivantes :

- l'âge fonctionnel
- l'âge chronologique
- le vieillissement « naturel » sous l'action des facteurs internes
- le vieillissement « produit », influencé par les facteurs externes.

##### **• Les indicateurs de la main-d'œuvre vieillissante**

Les indicateurs de la main-d'œuvre vieillissante retenus dans le cadre de cette recherche sont les suivants :

- être âgé de 45 ans et plus

De même nous retenons les indicateurs déterminés par Hagen Cité par Côté (1989) relevant des principaux changements auxquels sont soumis les employés d'un âge avancé, soit :

- les modifications physiologiques, la personne âgée peut se sentir amoindrie dans quelques unes de ses capacités.
- les modifications sociales sur les plans économiques, légaux, sociaux, démographiques ainsi que les changements technologiques, pouvant traduire certaines désuétudes.
- les modifications psychologiques (démotivation, démobilitation,...).

### **2.3.5 Les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines de la main-d'œuvre vieillissante**

La présence d'une main-d'œuvre vieillissante dans une entreprise impose le réajustement des mentalités face à l'évolution technologique, ou la révision des politiques et des pratiques de gestion en général et de gestion de ses ressources humaines (Coté, 1989).

D'après Guérin, Wils et Saba (1997), face au vieillissement de la main-d'œuvre, les organisations doivent mettre en place des pratiques et des politiques qui contribuent à minimiser les insatisfactions des travailleurs vieillissants, qui permettent de les soutenir, de les former, de les valoriser et enfin de les respecter, afin de mieux exploiter le potentiel qu'ils représentent.

Selon Saba et al. (1998, cité dans Statistique Canada, 2002), il est nécessaire d'adapter à une population vieillissante les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines.

Face au vieillissement de la main-d'œuvre, les entreprises peuvent adopter trois principales stratégies, soit une stratégie d'élimination qui favorise ou force les départs anticipés des travailleurs les plus âgés, soit une stratégie neutre qui s'applique à n'émettre aucune action particulière à cette proportion de la main-d'œuvre hormis celles qui sont requises par la loi, soit enfin, une stratégie de maintien qui vise à prolonger la vie professionnelle des salariés pour autant qu'ils le souhaitent ou qu'ils en sont capables (Guérin, 1991).

Il semble selon Guérin (1991) que certains facteurs tendent à orienter les entreprises vers des stratégies de maintien en emploi des employés plus âgés car :

- 1) le coût de la stratégie d'élimination est trop coûteux,
- 2) la réalité démographique s'impose,
- 3) la plupart des personnes vieillissantes expriment leurs besoins de demeurer actives,
- 4) les recherches sur la main-d'œuvre vieillissante se multiplient et approfondissent notre connaissance sur les caractéristiques et le comportement au travail des travailleurs âgés,

5) les attitudes des gestionnaires changent, ils découvrent les avantages stratégiques pour l'organisation de cette main-d'œuvre.

Ainsi face à un contexte qui tend à favoriser le maintien en emploi du personnel âgé, il devient de plus en plus nécessaire pour les entreprises de mettre en place des stratégies organisationnelles visant la mobilisation et la performance en emploi de cette main-d'œuvre (Saba, 2003).

L'auteure souligne notamment, que cette stratégie doit être accompagnée d'une culture de maintien en emploi qui valorise les employés les plus âgés et qui accorde un souci accru d'éthique et de justice en milieu de travail, notamment en abolissant les préjugés non fondés qui accusent les plus âgés d'une plus faible performance et d'une plus forte résistance au changement. Guérin, Wils, et Saba (1996, p 1) nous font part de certains stéréotypes dont celui de l'employé « démobilisé, peu porté à accepter les changements ou à s'investir et que l'on caricature sous les traits de l'employé qui se la coule douce en attendant la retraite ».

La littérature qui traite de ce sujet s'appuie sur un certain nombre de pratiques qui ont pour objectifs de prolonger la vie professionnelle des employés âgés (Rosen et Jerdee 1985a ; Nusberg 1986, 1989 ; cité par Guérin et Saba, 2003), dont le développement des compétences et plus particulièrement l'accès à la formation continue font parti.

### **2.3.6- La formation continue de la main-d'œuvre vieillissante**

Selon Guérin (1991), l'initiation aux nouvelles technologies, la mise à jour des connaissances techniques, l'accroissement de la capacité à travailler en équipe, et la compréhension de l'environnement organisationnel demeurent incontournables pour les travailleurs plus âgés.

Par conséquent, la formation de la main-d'œuvre vieillissante est rentable si l'on considère les coûts qui découlent de l'obsolescence (perte de la clientèle, démobilisation, coûts de recrutement et de formation des remplaçants, etc.) et si l'on tient compte de la faible mobilité des travailleurs vieillissants (Guérin (1991) ; Guérin et Saba (2003) ; Hale (1990)).

La formation continue devrait leur permettre de maintenir et d'améliorer leurs compétences afin de réorienter et d'enrichir leur emploi actuel (Guérin et Saba, 2003).

Ainsi, à l'inverse de ce que l'on serait pousser à croire, et comme il a été démontré dans diverses recherches, les adultes vieillissants ont les capacités d'apprendre et peuvent le faire efficacement (Sterns et Doverspike, 1988).

La formation de la main-d'œuvre vieillissante a une double exigence, soit le maintien des capacités de travail de l'employé plus âgé et l'acquisition de nouvelles habiletés et techniques. Par conséquent, la formation continue donne la possibilité aux employés vieillissants de s'adapter aux transformations du travail et aux transformations sociales (Chéné et Painchaud, 1986). Selon Hale (1990), la formation permet de prévenir l'obsolescence des travailleurs âgés.

La formation continue devrait leur permettre de maintenir et d'améliorer leurs compétences afin de réorienter leur emploi actuel (Guérin et Saba, 2003).

Les auteurs qui s'intéressent à la formation des employés plus âgés recommandent d'adapter ces pratiques aux caractéristiques de cette catégorie de personnel (Guérin et Saba, 2003).

- **Les dimensions de la formation continue de la main-d'œuvre vieillissante**

Sterns et Doverspike (1990) proposent de considérer cinq dimensions dans le développement d'un programme de formation destinée à la main-d'œuvre vieillissante, soit la motivation, la structure, la familiarité, l'organisation et enfin le temps.

- **La motivation.**

Afin de résorber les diverses anxiétés de la main-d'œuvre vieillissante à l'égard de la formation telles que la crainte de l'échec, un certain embarras, ou encore un sentiment d'incapacité à affronter les plus jeunes qui d'un premier abord peuvent apparaître plus aptes à suivre un programme de formation, le soutien, l'encouragement et un « *feedback* » positif demeurent essentiels lorsque



l'organisation tient à mettre en place un climat motivant, un environnement confiant. L'organisation doit aider les participants à avoir foi en eux, à être capable d'accomplir leurs tâches. De plus, selon Shea (1991), les travailleurs âgés sont d'autant plus intéressés par une formation qu'ils la perçoivent comme un atout et qu'ils entrevoient les efforts à consentir comme surmontables.

**- La structure.**

L'organisation, selon Sterns et Doverspike (1990), peut favoriser la mise en place d'un programme de formation en proposant un programme pertinent et utile qui accentue la confiance en soi des participants. Il s'agirait éventuellement d'une structure disposée à réduire la compétitivité des participants et qui proposerait un cadre de formation plus coopérative.

Les auteurs s'appuient sur Rosen et Jerdee (1989) pour affirmer que la réussite d'un programme de formation destinée à cette catégorie est liée à l'adaptation de la formation traditionnelle aux capacités d'apprentissage de cette main-d'œuvre. Ils proposent certaines techniques telles que le respect du rythme d'apprentissage de chacun, une formation axée sur l'expérience, orientée sur l'application directe et immédiate sur le poste de travail, et un modèle d'apprentissage basé sur les caractéristiques des travailleurs âgés. Une formation qui s'attache à introduire graduellement chaque activité selon le degré de complexité, et après que le formateur se soit assuré que la tâche précédente a bien été maîtrisée.

**- La familiarité.**

Sterns et Doverspike (1990) proposent d'induire dans les programmes de formation des travailleurs âgés, une certaine familiarité afin d'accroître leur assurance et de mettre en évidence la transférabilité de leur apprentissage dans leurs tâches, de donner un sens à cette formation. Le programme de formation devrait de préférence être préparé en fonction des compétences passées, des connaissances et des habiletés de l'employé.

- **L'organisation.**

Sterns et Doverspike (1988) proposent de mettre en place une formation facilement mémorisable et applicable en organisant l'information contenue dans le programme de formation plus adéquatement.

- **Le temps.**

Selon Sterns et Doverspike (1988), la formation destinée à une main-d'œuvre vieillissante doit prendre en considération le facteur temps. En effet, si l'on tient compte de l'hétérogénéité de cette catégorie du personnel, les instructeurs, tenus de prendre en considération les rythmes de chacun, doivent nécessairement disposer de plus de temps.

En somme, d'après les écrits de Sterns et Doverspike, les éléments cruciaux de la réussite d'une formation sont le contexte d'apprentissage (ou l'environnement) qui correspond au soutien, au degré de tolérance aux erreurs, à la réduction du niveau d'inattention, et au renforcement de l'estime de soi ; le mode de formation doit aussi s'adapter aux diverses déficiences d'ordre sensoriel ou intellectuel anticipées par le vieillissement.

Guérin et Saba (2003) reprennent Sterns et Doverspike, (1988) ainsi que Rosen et Jerdee (1989) et proposent de regrouper ces dimensions en trois principaux volets, soit

- instaurer un climat de confiance : encouragements, tolérance des fautes etc. pour lutter contre la gêne des employés plus âgés, leur crainte de ne pas réussir et pour répondre à leur besoin d'empathie.
- utiliser des techniques et des méthodes adaptées à leurs facultés cognitives et à leurs besoins individuels

Cela consisterait à proposer plus d'applications concrètes basées sur les acquis de la vie. Chené et Painchaud (1986) nous rappellent que, selon le Bureau International du Travail (BIT), il est nécessaire d'adapter les méthodes de formation professionnelle aux caractéristiques et aux problèmes des travailleurs plus âgés en

respectant leurs rythmes d'apprentissage. Guérin (1991) propose de mettre en place des mesures destinées à compenser la perte possible de certaines facultés (en insistant sur des applications concrètes des acquis de la vie), et de satisfaire les besoins de chacun.

- organiser de façon plus souple le temps en permettant à chacun de prendre son temps et de progresser selon son rythme.

#### - **Le volontariat**

Gélinier (1990) soutient que les travailleurs doivent individuellement être motivés et responsables du développement de leurs compétences, car les compétences ne peuvent s'acquérir sans une prise de conscience de leurs intérêts et des efforts à consentir. En effet, la réussite d'une telle pratique doit nécessairement s'établir dans le cadre d'une co-décision personnalisée entre l'entreprise et l'employé.

De même, Shea (1991) propose de mettre en place des techniques d'apprentissage plus participatives en considérant l'employé comme un partenaire actif du processus d'apprentissage.

## CHAPITRE III

### LE CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous présentons la définition retenue de la mobilisation, concept central de cette recherche, et nous délimitons notre cadre conceptuel avec les principales dimensions, variables et indicateurs retenus pour ce concept. Enfin, nous énonçons l'idée centrale de notre recherche.

#### **3.1 Le cadre de référence : la mobilisation**

##### **3.1.1 La définition retenue**

À partir de la recension spécifique des écrits, nous avons dégagé les principaux éléments de notre concept central et retenons la définition suivante inspirée de la synthèse des définitions proposées par Wils et al. (1998) et par Simard et Lapalme (2002) :

*« Un travailleur mobilisé ressent un lien affectif qui le pousse à fournir intentionnellement des efforts au-dessus de la normale en adoptant des comportements qui s'inscrivent en dehors de son rôle formel dans l'organisation et dans le but d'améliorer continuellement son travail, d'aligner celui-ci sur les priorités de son organisation et de coopérer avec les autres employés afin de coordonner son travail avec le leur. Les comportements de mobilisation se manifestent donc par un travail de qualité, un travail à valeur ajoutée et un travail d'équipe ».*

### 3.1.2 La mobilisation de la main-d'œuvre

**Tableau 1 : Les dimensions, variables et indicateurs de la mobilisation de la main-d'œuvre**

<b>Dimension</b>	<b>L'amélioration continue de la qualité du travail</b>	<b>L'alignement du travail sur les priorités organisationnelles</b>	<b>La coordination spontanée du travail avec les collègues</b>	<b>L'engagement intentionnel dans l'effort</b>
<b>Variables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail de qualité</li> <li>- Attachement au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail avec valeur ajoutée</li> <li>- Attachement à la mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail d'équipe</li> <li>- Attachement à la collectivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efforts au-delà des exigences</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité des produits et services</li> <li>- Développement des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré de production</li> <li>- Degré de rentabilité</li> <li>- Degré de professionnalisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entraide au travail</li> <li>- Bonne synergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré d'autonomie</li> <li>- Degré de satisfaction au travail</li> </ul>

### 3.2 L'idée centrale de la recherche

Comme il a été évoqué dans le chapitre précédant, le concept de la mobilisation a été une source d'inspiration pour bons nombres de chercheurs. Cependant bien que le développement des compétences ait été reconnu comme un levier essentiel du développement de comportements de mobilisation, très peu d'auteurs se sont intéressés exclusivement aux pratiques de mobilisation en formation continue et de surcroît auprès de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus.

#### **L'idée centrale**

Notre recherche s'appuie sur une idée centrale inspirée des travaux de Lawler (1986) et Lapalme, Simard, et De la Sablonnière (2002) soit que les pratiques de développement des compétences, dont l'accès à la formation continue, semblent constituer un déterminant essentiel de la mobilisation des employés. En

conséquent, nous avons décidé d'étudier plus en détail l'importance accordée à ces pratiques de formation et de développement en milieu organisationnel.



## CHAPITRE IV

### CADRE OPÉRATOIRE ET MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette section, nous exposons notre cadre opératoire, notre cadre méthodologique, à savoir la stratégie de recherche retenue, ainsi que les éléments méthodologiques qui nous ont permis d'entreprendre cette recherche, soit le mode de collecte, l'échantillon retenu, le déroulement de la collecte de données et enfin l'analyse de contenu.

#### **4.1 Le cadre opératoire**

##### **4.1.1 Le concept de la mobilisation**

##### **Les dimensions, les variables et les indicateurs de la mobilisation**

Selon Wils et al. (1998), le concept de la mobilisation fait ressortir trois dimensions :

- l'amélioration de la qualité du travail
- l'alignement du travail sur les priorités organisationnelles
- la coordination spontanée du travail au sein de l'équipe

D'autres auteurs dont Wils (1998), Tremblay (2002), Laflamme (1998), Rondeau et Lemelin (1991) et Serieux (1982) font allusion à une quatrième dimension :

- l'engagement intentionnel dans l'effort

Dans le cadre de notre recherche, nous retenons les variables et indicateurs de la mobilisation du personnel énoncés par Laflamme (1998), Rondeau et Lemelin (1991) et Tremblay (2002).

Les variables retenues sont les suivantes :

- **Les efforts au-delà des exigences :**
  - la disponibilité dont fait preuve l'employé
  - ses initiatives personnelles
  - l'attention particulière qu'il porte aux coûts et aux conséquences de ses actions

- **L'efficacité des employés :**
  - le degré de productivité
  - la qualité des produits et services
  - les coûts de production
- **La collaboration manifestée par les employés :**
  - la qualité du travail
  - les suggestions apportées
  - l'entraide au travail

Les travaux de Rondeau et Lemelin (1991) sur les effets de l'implantation de pratiques de gestion mobilisatrices permettent de relever d'autres variables telles que :

- le climat organisationnel
- le niveau de bien-être des employés, avec des facteurs de satisfaction
- la motivation à travailler

Ainsi que les indicateurs suivants :

- le niveau de qualité de vie au travail
- le degré d'identification à l'organisation
- le niveau d'efficacité organisationnelle (performance des employés, productivité, image corporative, qualité du service, innovation, et rentabilité)
- le rôle et l'image des cadres de premier niveau
- le taux d'absentéisme
- le taux de roulement.

#### **4.1.2 Le concept de la formation continue**

##### **Les dimensions, variables et indicateurs de la formation continue**

Les diverses définitions de la formation continue font ressortir trois principales dimensions soit :

- les politiques de formation continue
- les programmes de formation continue
- les activités de formation continue.

Les variables de la formation continue retenues sont les suivantes :

- répondre à des besoins spécifiques ou des stratégies socio-économiques particulières
- anticiper le changement
- développer la polyvalence

Gobeil, Henripin et Moisan (1998) énoncent divers programmes de formation continue :

- Les programmes d'adaptation à la tâche

Ce type de programme répond à des besoins spécifiques, la formation a pour objectif de « rendre les personnes capables d'utiliser des outils et procédés d'exécution limités à leurs tâches spécifiques, sans pour autant poursuivre explicitement un objectif d'enrichissement des compétences » (p11).

- Les programmes de formation structurée et qualifiante

Ce type de programme vise une mise à jour constante des connaissances et habiletés et donc un enrichissement continu des compétences » (p 11). Ces programmes sont destinés à permettre aux employés de s'adapter à de nouvelles tâches.

- Les programmes de formation continue « sur le tas »

Ce type de programme répond à des besoins ponctuels de formation.

- Les programmes de formation qualifiante

Ce type de programme propose « un processus structuré par lequel les individus acquièrent les connaissances, les habiletés et les attitudes fonctionnelles (compétences) reconnues et nécessaires à l'exercice d'une tâche donnée ou requises pour l'exercice d'une nouvelle tâche » (p 11).

- Les programmes de formation transférable

Ce type de programme est « un processus structuré par lequel les individus acquièrent les connaissances, les habiletés et les attitudes fonctionnelles (compétence) reconnues et nécessaires à plus d'un contexte de travail » (p 12).

Les dimensions de la mobilisation			
1- L'amélioration continue de la qualité du travail	2- L'alignement du travail sur les priorités de l'organisation	3- La coordination spontanée du travail avec les collègues	4- L'engagement intentionnel dans l'effort
Les variables de la mobilisation			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail de qualité</li> <li>- Performances supérieures</li> <li>- Attachement au travail (engagement dans le travail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail avec valeur ajoutée</li> <li>- Attachement à la mission</li> <li>- Attachement à la haute direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail d'équipe</li> <li>- Implication spontanée</li> <li>- Attachement à la collectivité</li> <li>- Climat organisationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efforts au-delà des exigences</li> <li>- Satisfaction au travail</li> <li>- Motivation à travailler</li> </ul>
Les indicateurs de la mobilisation			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation</li> <li>- Qualité des produits et service</li> <li>- Développement des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré de productivité</li> <li>- Degré de rentabilité</li> <li>- Degré d'adhésion aux objectifs et aux valeurs propres à sa profession (professionnalisme)</li> <li>- Degré d'identification aux valeurs organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne synergie dans l'équipe</li> <li>- Entraide au travail</li> <li>- Degré d'identification aux valeurs des membres</li> <li>- Niveau de qualité de vie au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité</li> <li>- Initiatives personnelles</li> <li>- Attention portée aux coûts et aux conséquences de ses actions</li> <li>- Taux d'absentéisme</li> <li>- Taux de roulement</li> </ul>

Sources : cadre opératoire inspiré des travaux de Wils et al. (1998), de Laflamme (1998), de Rondeau et Lemelin (1991) et de Trembaly (2002)

Enfin, pour déterminer les indicateurs de la formation continue nous nous appuyons sur la définition de Dubar (2000, p 49) qui affirme que la formation continue correspond à un ensemble d'activités à but formatif, comprenant :

- des stages internes à l'entreprise
- des stages externes dans des organismes ou autres unités
- de la formation en situation de travail
- des participations à des fins de formation, à des séminaires, conférences, ou autres réunions (cercles de qualité, etc.)
- des rotations de postes destinées à apprendre un nouveau travail
- l'autoformation (formation à distance, multimédia, etc)

#### **4.1.3 Le concept de la main-d'œuvre vieillissante**

##### **Les dimensions, les variables et les indicateurs de la main-d'œuvre vieillissante**

La définition du vieillissement de la main-d'œuvre que nous avons retenue met en évidence deux principales dimensions à considérer :

- l'âge
- la soumission à un processus continu de transformations produit par l'effet du vieillissement.

Les variables de la main-d'œuvre vieillissante sont basées sur les définitions de Côté (1989) et Lequin (1986) et sont les suivantes :

- l'âge fonctionnel
- l'âge chronologique
- le vieillissement « naturel » sous l'action des facteurs internes
- le vieillissement « produit », influencé par les facteurs externes.

Comme indicateurs de la main-d'œuvre vieillissante nous retenons les indicateurs définis par Hagen cité par Côté (1989) relevant des principaux changements auxquels sont soumis les employés d'un âge avancé, soit :

- les modifications physiologiques, la personne âgée peut se sentir amoindrie dans quelques unes de ses capacités.

- les modifications sociales sur les plans économiques, légaux, sociaux, démographiques ainsi que les changements technologiques, pouvant traduire certaines désuétudes.
- les modifications psychologiques (démotivation, démobilisation,...).

Ainsi que le fait :

- d'être âgé de 45 ans et plus



Les dimensions de la formation continue		
1- les politiques de formation continue	2- les programmes de formation continue	3- les activités de formation continue
Les variables de la formation continue		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre aux besoins actuels</li> <li>- Anticiper le changement</li> <li>- Développer la polyvalence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmes d'adaptation à la tâche</li> <li>- Formation structurée et qualifiante</li> <li>- Formation continue "sur le tas"</li> <li>- Formation qualifiante</li> <li>- Formation transférable<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités de perfectionnement</li> <li>- Formation en situation de travail</li> <li>- formation générale</li> <li>- formation à distance</li> <li>- intégration socioprofessionnelle</li> <li>- formation à l'intégration sociale</li> </ul>
Les indicateurs de la formation continue		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des connaissances</li> <li>- Perfectionnement</li> <li>- Modifications des connaissances</li> <li>- Développement de l'adaptabilité</li> <li>- Acquisition d'une nouvelle orientation professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- besoins spécifiques limités à des tâches spécifiques</li> <li>- Mise à jour de connaissances et habiletés destinées à s'adapter à de nouvelles tâches</li> <li>- besoins ponctuels de formation</li> <li>- Acquisition de connaissances, habiletés et attitudes fonctionnelles reconnues et nécessaires à l'exercice d'une tâche donnée ou requise pour l'exercice d'une nouvelle tâche</li> <li>- Acquisition de connaissances, habiletés et attitudes fonctionnelles reconnues et nécessaires à plus d'un contexte de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stages internes</li> <li>- Stages externes</li> <li>- Mise en situation</li> <li>- Mise en pratique</li> <li>- Intégration socioprofessionnelle</li> <li>- Tutorat/mentorat</li> <li>- Rotations de postes</li> <li>- Cours académiques</li> <li>- Ateliers</li> <li>- Participations à des séminaires, congrès, conférences, ou autres réunions (cercles de qualité, etc.)<sup>2</sup></li> <li>- e-learning, vidéoconférence, etc.)<sup>2</sup></li> </ul>

<sup>1</sup> Gobeil, Henripin et Moisan (1998)

<sup>2</sup> Dubar (2000, p49)

Les dimensions de la main-d'œuvre vieillissante			
1. L'âge		2. Transformations produites par l'effet du vieillissement	
Les variables de la main-d'œuvre vieillissante			
<ul style="list-style-type: none"><li>- Âge chronologique</li><li>- Âge fonctionnel</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Vieillissement naturel (facteurs internes)</li><li>- Vieillissement produit (facteurs externes)</li></ul>	
Les indicateurs de la main-d'œuvre vieillissante			
<ul style="list-style-type: none"><li>- Avoir 45 ans et plus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Modifications physiologiques</li><li>- Modifications psychiques (perte de mémoire, difficultés de concentration...)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Changement économique</li><li>- Changement législatif</li><li>- Changement social (obsolescence des qualifications...)</li><li>- Changement démographique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Modifications psychologiques (démotivation, démobilitation, perte de l'estime de soi, sous évaluation de ses capacités...)</li></ul>

## 4.2 Le cadre méthodologique

### 4.2.1 Recherche qualitative

Le choix d'une approche qualitative a été délibérément adopté en raison du sujet de notre recherche et des objectifs poursuivis. Gariépy (1994) qui s'est inspirée de Mintzberg (1979) et Smith (1989) affirme que l'approche qualitative permet d'être près du phénomène étudié, de le comprendre et de l'analyser dans son propre contexte. De plus, selon Dagenais (1991)

*«L'approche qualitative vise à généraliser, à classer et à expliquer des phénomènes en se centrant sur les données non quantifiables (comme les émotions ou les opinions) qui influencent le comportement humain» (p. 33).*

#### - Une étude exploratoire

Comme Dagenais (1991) l'énonce, «la recherche exploratoire tente de définir un phénomène et de repérer ses principales composantes» (p. 29). Ainsi, les pratiques de mobilisation en formation continue constituant un phénomène encore peu connu, il nous est apparu approprié de recourir à une étude descriptive exploratoire (Demers dans Giordano, 2003, p. 177). De plus, la recherche exploratoire permet «de déterminer des tendances et des cohérences qui ont un apport explicatif à notre problématique (Mintzberg (1979), cité par Gariépy, 1994)».

Selon Gagné (2003, qui reprend Sekaran (1992) «(...) lorsque peu d'éléments d'un phénomène sont connus, un travail préliminaire important doit être effectué afin de connaître davantage le problème et ce, avant de pouvoir l'étudier de manière plus complète » (p. 163).

Ainsi notre étude descriptive exploratoire aura pour finalité de pallier cette méconnaissance en essayant de cerner grâce aux participants, les pratiques de mobilisation en formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante.

### 4.2.2 Échantillon

#### • Démarches d'échantillonnage : l'Administration publique

Bien que l'impact du vieillissement de la population active du Canada se fait ressentir dans tous les secteurs de l'économie et parmi toutes les professions, il

semble que certains secteurs affichent une proportion d'employés de plus de 45 ans plus importante.

Ainsi, si l'on considère la composition par âge en 2001 dans l'Administration publique fédérale, on retrouve 43 % de la population active qui ont plus de 45 ans alors que dans tous les secteurs réunis on en dénombre que 35 %, et 9 % de plus de 55 ans (Malatest et associés, 2003). Cependant en 2002, dans l'Administration publique du Québec, le taux de vieillissement est encore plus prononcé avec plus de 50 % de la main-d'œuvre de 45 ans et plus (Emploi Québec, 2004). Pendant plusieurs années, ce secteur a subi des compressions à cause de restrictions budgétaires et des restructurations, si bien qu'il affiche depuis 1997 une faible croissance moyenne de l'emploi de 0,3 %. Ainsi, face à un repli de l'emploi depuis quelques années, on constate que la main-d'œuvre du secteur de l'administration publique a vieilli (Emploi Québec, 2004).

Face à un tel constat socio-démographique, il nous a semblé opportun de choisir ce secteur d'activité. Nous avons sélectionné dans un premier temps uniquement le ministère de l'Éducation, parce que la taille de son effectif était assez imposante. Cependant, en raison des mouvements de grèves du mois de mars 2005, nous avons eu des difficultés à compléter notre échantillon. Cela nous a contraint à inclure un autre ministère, soit le ministère de la Santé et des Services sociaux, choix principalement basé sur les mêmes raisons que le secteur de l'Éducation.

#### • **L'échantillon**

Pour l'échantillonnage, nous avons utilisé un échantillon non probabiliste et retenu la technique de l'échantillon accidentel que Dagenais (1991) définit comme une technique qui «consiste à choisir des éléments en fonction de leur disponibilité ou de leur accessibilité immédiate» (p. 111).

Étant donné que notre recherche avait pour objectif de cerner l'importance des pratiques de formation pour la main-d'œuvre vieillissante, nous avons jugé approprié de nous adresser uniquement aux personnes qui géraient la formation continue. La population à l'étude est composée de cadres en gestions des ressources

humaines travaillant respectivement dans le ministère de l'éducation ou le ministère de la santé et des services sociaux, et exerçant dans différents établissements.

**Tableau 2 : La composition des établissements participant à notre étude**

Ministère de l'Éducation		Ministère de la Santé et des Services Sociaux	
Direction Régionale	1	Agence régionale	2
Université	3	Hôpitaux	4
Cégep	2	CSSS	2
CFP	1	Instituts	2
Commissions scolaires	2		
<b>Total</b>	<b>9</b>		<b>10</b>

Pour des raisons de commodités<sup>1</sup> nous avons sélectionné uniquement la Ville et la proche banlieue de Montréal et nous avons dû extraire de cette liste tous les établissements qui affirmaient ne pas gérer la formation continue auprès de leur personnel.

#### **4.2.3 Présentation du profil socio professionnel de l'échantillon répondant**

Dans un tableau récapitulatif (appendice F, p. 140) nous avons regroupé différents critères afin de dresser le profil des répondants, nous retrouvons l'âge, le statut d'emploi, l'ancienneté, le poste occupé, le rôle, le nombre d'année sur le poste ainsi que le cheminement de carrière des répondants.

#### **4.2.4 La procédure de prise de contact**

Avant d'opérer la prise de contact, nous avons au préalable rédigé deux protocoles de prise de contact dans lesquels figurent les éléments essentiels à l'enquête, soit le cadre, le sujet et l'objectif de cette recherche. Une version destinée à l'étape du pré-

<sup>1</sup> Ne possédant pas de permis de conduire mon champ d'intervention était restreint aux localités desservies par les moyens de transports.



test<sup>2</sup> dans laquelle nous demandions à notre interlocuteur s'il acceptait de participer à un pré-test et où nous lui rappelions nos attentes, soit de passer l'entrevue à partir d'une série de questions et d'apporter des commentaires sur le schéma d'entrevue afin de nous permettre ultérieurement d'opérer des corrections pertinentes avant la phase d'enquête.

Une deuxième version<sup>3</sup> destinée à l'enquête encours de route qui avait pour objectif de clarifier nos attentes et surtout d'informer le répondant des thèmes abordés lors de notre rencontre, de la durée de l'entrevue et de la période prévue. Une telle préparation est très utile car elle évite d'omettre certains détails qui pourraient éventuellement compromettre la rencontre et surtout parce qu'elle contribue à rassurer notre interlocuteur quant à nos capacités et quant au sérieux de cette recherche.

#### • Les prises de rendez-vous

La première ronde téléphonique a eu lieu dès le 25 février 2005, elle m'a permis d'établir un premier contact avec mes interviewés et de fixer mes rendez-vous durant la période prévue à cet effet.

Lorsque je n'ai pas réussi à m'entretenir avec la personne concernée je laissais un message dans la boîte vocale, ou à la secrétaire à qui j'expliquais l'objectif de la recherche, les thèmes qui seraient abordés, ainsi que mes coordonnées.

Il m'est arrivé à plusieurs reprises que l'on me demande d'envoyer un écrit ou un complément d'informations, j'envoyais alors le protocole de prise de contact ou la grille d'entrevue afin de parvenir à l'obtention d'un rendez-vous.

Quelquefois j'ai été confrontée à des questions de la part de certains interlocuteurs assez indécis qui s'interrogeaient sur la pertinence de participer à une telle recherche. J'ai dû alors user de beaucoup de persuasion.

---

<sup>2</sup> Voir en annexe le protocole de prise de contact pour le pré-test inspiré de Bérubé (1998)

<sup>3</sup> Voir en annexe le protocole de prise de contact inspiré de Bérubé (1998)



Aussi ma prise de contact coïncidait avec la semaine de relâche, si bien que j'ai été obligée de réitérer mes appels les semaines suivantes (surtout avec le ministère de l'Éducation).

En ce qui concerne les refus de participer à l'enquête, les motifs qui ont été invoqués étaient essentiellement relatifs aux mouvements de grève étudiants, et par conséquent à leur non disponibilité (spécifique au secteur de l'éducation). Aussi, on a prétexté une surcharge de travail, le désaccord de la direction, le fait qu'il n'y avait pas de formation continue ou on n'a pas donné suite à mes appels.

<b>Nombre d'appels et de rappels effectués<sup>4</sup></b>	<b>Messages téléphoniques</b>	<b>Envois de courriels</b>
81	35	11

#### **4.2.5. L'instrument de recherche**

Dans toute recherche, l'instrument de mesure doit être cohérent avec la question de recherche et la méthodologie, ainsi dans le cadre d'une recherche exploratoire Dagenais (1991) nous suggère d'utiliser l'entrevue. Aktouf (1987) nous le définit comme un questionnement oral ou une discussion avec un individu portant sur un sujet prédéterminé afin d'en approfondir certains aspects au travers des réponses de la personne interviewée.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé l'entrevue semi dirigée qui amène l'interlocuteur à répondre le plus directement possible à des questions précises mais réduit le degré de liberté de l'interrogé afin qu'il ne dévie pas du cadre de chaque question (Aktouf, 1987). En effet, dans le cadre d'une « étude exploratoire, cette méthode présente l'avantage d'aller en profondeur, et permet de « dégager les variables les plus importantes pour décrire et analyser un phénomène » (Demers dans Giordano, 2003, p 177).

<sup>4</sup> Sont exclus du décompte les appels infructueux lorsqu'il ne s'agissait pas de la bonne personne

- **La grille d'entrevue**

Demers (2003) affirme qu'il faut considérer cet instrument comme « un point de départ », « un préparatif à la conduite de l'entrevue » (dans Giordano, p 191). L'utilisation de la grille d'entrevue contribue à préparer à l'avance la série de questions qui sera posée à nos répondants afin de délimiter l'entrevue sur des thèmes bien précis et d'éviter des erreurs. De plus, elle est indispensable car elle permet de rediriger la discussion lorsque le répondant transgresse les objectifs visés par les questions (Gagné, 2003). Enfin, elle permet de cadrer nos entrevues en fonction de notre problématique. Toutefois, le guide n'est pas immuable car il évolue et il s'adapte à chaque interlocuteur (Demers dans Giordano, 2003, p 191).

Dans la grille d'entrevue<sup>5</sup> que nous avons utilisée, nous pouvons retrouver un questionnaire semi-structuré dans lequel figurent des questions ouvertes et fermées regroupées dans différentes catégories : les questions sociodémographiques, les questions principales et les questions de relance.

- **Les questions sociodémographiques et organisationnelles**

La grille d'entrevue est composée de deux parties. La première partie est composée de questions essentiellement fermées qui nous permettent de cerner le profil des répondants et de leurs organisations.

Nous pouvions ainsi collecter des informations concernant le participant :

- la tranche d'âge
- le statut d'emploi (temps plein, temps partiel, etc.)
- l'ancienneté (au niveau de l'organisation et au niveau du poste)
- ses fonctions et son rôle dans l'organisation
- son cheminement de carrière

Une deuxième série de questions portait essentiellement sur l'organisation :

- l'effectif total
- la proportion de la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans par rapport à l'ensemble du personnel

---

<sup>5</sup> Voir en annexe notre grille d'entrevue

- la proportion des employés qui poursuivent ou qui ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue
- le personnel responsable de la formation continue (à savoir est-ce que le répondant gèrait la formation continue seul ou avec d'autres)
- l'existence d'un processus d'identification et d'analyse des besoins de formation continue.

- **les questions principales**

Le deuxième volet de la grille d'entrevue aborde les thèmes de :

- « la mobilisation de la main d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus »
- « la formation continue auprès de la main d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus ».

Il s'agit essentiellement de questions ouvertes formulées de telle sorte qu'elles permettent aux participants d'exprimer leurs avis. À cet effet, au début de chaque entrevue, il a été demandé à nos interlocuteurs de s'exprimer librement et de nous faire part de leur opinion quant aux deux principaux thèmes abordés lors de cette rencontre.

- **Les questions de relance**

Ces questions ne figuraient pas dans la grille d'entrevue mais avaient pour but d'approfondir des éléments de réponse un peu trop évasifs ou encore lorsque l'interviewé n'y répondait pas.

Comme Demers (dans Giordano, 2003) le signifie, il convient de surveiller le niveau de langage employé par le chercheur, aussi il m'est arrivé quelquefois de reformuler ma question à la demande du répondant lorsqu'il affirmait ne pas comprendre le sens ou lorsque je le constatais moi-même.

De plus, après qu'un des interviewés se soit souvenu d'un élément de réponse à la fin de l'entrevue, j'ai décidé de boucler toutes mes entrevues en demandant à mon interlocuteur s'il souhaitait compléter une question.

(Voir la grille d'entrevue appendice D, p. 134)

#### 4.2.6. Le déroulement des entrevues

Nous avons rédigé un protocole d'entrevue<sup>6</sup>, qui nous a permis de nous présenter, de rappeler notre sujet et notre objectif de recherche, d'informer le répondant quant au déroulement de l'entrevue. Nous lui demandions l'autorisation d'enregistrer nos échanges et nous lui garantissons son anonymat ainsi que celui de son organisation. En effet, selon Aktouf (1987)

«il est important de passer suffisamment de temps pour bien expliquer à l'interviewé l'objet de l'entretien, les motifs, les objectifs du chercheur, l'usage qui sera fait des réponses (...) sans oublier de se présenter soi-même en tant qu'interviewer ainsi que les modalités selon lesquelles se déroulera l'entrevue» (p. 95).

Cette étape est cruciale car elle conforte notre interlocuteur qui peut alors, à son tour, poser des questions pour se rassurer. Aussi, je profitais de ce préambule pour mettre en place une atmosphère plus conviviale et propice aux échanges.

#### - La phase de «pré-test et de passation»

Selon Aktouf (1987, p. 42) cette étape permet de s'assurer que l'instrument fonctionne bien comme on l'a prévu, aussi «si l'instrument s'avère remplir le rôle qu'on attendait de lui, sur le terrain prévu, alors on peut lancer l'opération de collecte de données». Ainsi, en accord avec ma Directrice de mémoire nous avons convenu au bout de 3 entrevues que notre grille d'entretien remplissait ces conditions. En effet, aucun des trois répondants n'a émis de commentaires défavorables, tous m'ont confirmé n'avoir eu aucun mal à comprendre les questions et n'avoir rien de spécial à ajouter.

Cependant, bien qu'il m'ait affirmé ne pas avoir eu de problème, j'ai constaté que le premier candidat avait tendance à amalgamer certains termes, tel que les pratiques, les programmes et les activités de formation continue. Les deux suivants ne m'ont rien signifié et n'ont pas eu de mal à répondre. Par conséquent, j'ai décidé de détailler un peu plus ces questions lorsque je pressentais chez mon interlocuteur une gêne ou un non sens, en précisant par exemple que les activités de formation continue portaient essentiellement sur le contenu de la formation.

---

<sup>6</sup> Voir en annexe le protocole d'entrevue inspirée de Bérubé (1998)

#### - **La phase d'enquête**

La phase d'enquête s'est effectuée du 2 mars au 1 avril 2005 inclusivement. Nous avons rencontré les personnes en face à face sur leurs lieux de travail et dans leurs bureaux respectifs, sauf pour une entrevue qui s'est déroulée dans un bureau décroïsonné et assez bruyant. Les entrevues duraient entre 45 minutes et 80 minutes. Elles étaient enregistrées sur bandes numériques avec l'approbation du répondant. En général, je clôturais l'entrevue par des remerciements et je demandais éventuellement un complément de documentation pertinent pour ma recherche. Généralement, on me donnait la politique de perfectionnement ou des documents relatifs à des programmes de formation continue. De même, j'ai été amenée à recevoir ultérieurement des statistiques liées à la main-d'œuvre vieillissante.

#### **4.2.7. Le traitement des données**

Afin de pouvoir traiter les données, les entrevues ont été retranscrites en verbatim, c'est-à-dire mot à mot, ce qui contribue à faciliter leur traitement informatique et à mettre à disposition le contenu global de l'ensemble des propos tenus.

#### • **L'outil d'analyse**

Nous avons décidé d'analyser le corpus d'entrevues à l'aide du logiciel Atlas-ti version 4.1 pour Windows 95 pour le traitement de données qualitatives. En effet, selon Cresswell (2004), l'utilisation de ce logiciel présente le principal avantage de pouvoir résumer d'importantes quantités d'informations tout en préservant les détails. De plus, il donne une grande souplesse d'analyse car on peut y annoter toutes sortes de réflexions, et on peut archiver et effectuer des retours de page au fur et à mesure des besoins. Il permet aussi « de relier certains éléments connexes aux diverses interviews sans pour autant en sacrifier les détails » (p 9). Il offre une variété d'outils qui permettent de sélectionner, de comparer et de relier des segments de textes. Enfin ce logiciel facilite la mise en valeur des données en permettant à l'analyste de conceptualiser ses idées sous forme graphique.

Nous avons donc examiné les différentes entrevues selon les thèmes et les sous thèmes qui nous intéressaient (Duhaime et Landry, 1995). Il s'agissait alors de couper chaque verbatim en différents extraits de texte appelés « quotations »,



auxquelles nous avons attribué un code. Cette étape du processus d'analyse de contenu est appelée la codification. Duhaime et Landry (1995) la décrivent comme une phase qui consiste « à diviser un texte en une série de segments ou d'unités d'analyse (...) qui contiennent une idée, un épisode ou un fragment d'information ».

- **La codification**

L'étape de la codification est primordiale dans la procédure d'analyse et dans l'utilisation du logiciel de traitement de données Atlas-ti, car elle est déterminante dans la qualité de la recherche.

Duhaime et Landry (1995) proposent une analyse de contenu qui s'opère en deux phases.

- La 1<sup>ère</sup> phase de « dé-contextualisation » correspondant à la phase de codification
- La 2<sup>ème</sup> phase de « re-contextualisation » consiste « à créer des catégories en regroupant ensemble tous les segments qui couvrent un même sujet identifié par un code donné » (p. 1).

Cette stratégie de codification nous a semblé intéressante car elle facilite l'interprétation des données. C'est pourquoi nous avons choisi de la suivre dans le cadre de cette recherche.

Aussi nous suivrons le schéma d'analyse de contenu proposé par Duhaime et Landry (1995) qui se compose en un processus de sept étapes. Toutefois, dans le cadre de la codification nous nous inspirerons des trois premières séquences :

- étape 1 : identification des thèmes

Pour cette étape nous avons identifié les thèmes correspondant aux trois concepts mis à l'étude dans cette recherche soit la mobilisation, la formation continue et la main-d'œuvre vieillissante.



- étape 2 : codage des données

Le choix des codes a été déterminé en fonction de notre cadre opératoire, ainsi dans le rapport de codification<sup>7</sup>, nous pouvons retrouver certains codes tels que « alignement sur les priorités organisationnelles, amélioration continue, coordination spontanée, engagement dans l'effort » correspondant aux dimensions de la mobilisation qui ont été ciblées dans notre cadre conceptuel.

Un segment de texte peut être codifié plusieurs fois, suivant que le répondant aborde plusieurs thèmes à la fois.

Quelquefois il est apparu nécessaire de relier le code à un « mémo » afin de lui assigner une définition spécifique ou une réflexion. Par exemple le code « âge » est utilisé lorsque le répondant ne fait pas de distinction au niveau de l'âge.

- étape 3 : regroupement des segments par catégories

Allard-Poesi (dans Giordano, 2003) définit la catégorie comme « un ensemble d'unités d'analyse disposant de significations proches, de caractéristiques formelles ou de propriétés similaires » (p. 245). L'auteure propose d'élaborer des catégories et des sous catégories en les définissant avec précision afin de faciliter l'interprétation des données. De plus, cette méthode présente l'avantage de relier certaines catégories en soulignant les liens d'interdépendance ou de cause à effet, ce qui nous permettra ultérieurement d'élaborer une représentation graphique du réseau.

Dans cette phase, nous avons classifié des segments en fonction de leurs codes respectifs et nous les avons regroupés en fonction de certains thèmes, toujours en liaison avec notre cadre opératoire. Ainsi, dans l'exemple suivant, nous avons créé une catégorie correspondant au regroupement de certains codes.

---

<sup>7</sup> Voir en annexe la liste de codes

« activités de fc »	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ assemblée</li> <li>▪ ateliers</li> <li>▪ autoformation</li> <li>▪ colloque</li> <li>▪ conférence</li> <li>▪ congrès</li> <li>▪ cours de langue</li> <li>▪ formation académique</li> <li>▪ formation en situation de travail</li> <li>▪ formation externe</li> <li>▪ formation interne</li> <li>▪ réunions</li> <li>▪ rôles sociaux</li> <li>▪ séminaires</li> <li>▪ vidéoconférence</li> </ul>
---------------------	---

De même ultérieurement, nous pourrions réitérer l'opération en regroupant des catégories. En utilisant le même exemple, nous pouvons regrouper les catégories « activités de fc », « programme de fc », et « politique de fc » dans une méta catégorie appelée « formation continue » et correspondant à l'un de nos concepts.

Cette étape nous permet d'identifier une série de codes dits primaires, correspondant à des catégories préalablement constituées, liées aux dimensions de notre étude et correspondant aux principaux concepts de cette recherche. Enfin les codes dits secondaires correspondent aux variables.

Pour y parvenir en usant du logiciel Atlas-ti, nous pourrions créer des familles de codes correspondant aux codes primaires ou aux codes secondaires afin de faciliter la production d'un rapport de codification spécifique à chaque famille, ce qui contribue à faciliter notre analyse de contenu.

Ainsi, si nous considérons la famille mobilisation nous retrouvons les codes primaires qui correspondent aux quatre principales dimensions du concept mise à l'étude, les codes secondaires représentent les variables citées par nos répondants.

## Famille « mobilisation »

<b>Les codes primaires</b> (dimensions)	<b>Les codes secondaires</b> (variables)
▪ amélioration continue	▪ perfectionnement
▪ alignement aux priorités organisationnelles	▪ identification organisationnelle
▪ coordination spontanée	▪ travail d'équipe ▪ coopération ▪ climat organisationnel
▪ engagement dans l'effort	▪ motivation ▪ surpassement

De même, nous pouvons créer des sous familles dans lesquelles les codes primaires correspondraient aux variables et les codes secondaires aux indicateurs de la mobilisation.

## Sous famille « mobilisation »

<b>Les codes primaires</b> (variables)	<b>Les codes secondaires</b> (indicateurs)
▪ perfectionnement	▪ autodéveloppement ▪ qualité du service
▪ identification organisationnelle	▪ adhésion aux priorités ▪ rendement
▪ travail d'équipe ▪ coopération ▪ climat organisationnel	▪ mentorat
▪ motivation ▪ surpassement	▪ satisfaction

#### **4.2.8 L'analyse de contenu**

Dans le cadre de notre analyse de contenu, nous nous sommes inspirés des étapes 4, 5, 6 et 7 proposées par Duhaime et Landry (1995) qui sont les suivantes :

- étape 4 : Interprétation préliminaire des données. À cette étape nous identifions les tendances, exceptions et particularités de chaque catégorie
- étape 5 : Second regroupement des segments par catégorie et par variable. Ici, nous regroupons les segments en fonction de notre cadre conceptuel et sélectionnons les codes<sup>8</sup> en lien avec les dimensions, les indicateurs et les variables des concepts à l'étude. Enfin, nous regroupons ces codes dans les catégories « dimensions », « variables » et « indicateurs » afin de faciliter notre analyse.
- étape 6 : Analyse comparative. Nous classifions les segments par ministère afin de mieux argumenter notre analyse comparative.
- étape 7 : l'interprétation finale. Dans cette phase finale nous tentons de répondre à notre objectif de recherche, à notre question de recherche et enfin à notre idée centrale.

---

<sup>8</sup> Voir en annexe la liste des codes

## CHAPITRE V

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans la première partie de ce chapitre, nous tentons de cerner le profil des participants, et des organisations en ciblant les points pertinents pour cette recherche. Ensuite dans une deuxième partie, nous commentons les résultats des concepts mis à l'étude, soit la mobilisation de la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans et la formation continue de cette catégorie du personnel. Enfin, nous procédons à l'analyse comparative des descriptions organisationnelles en soulignant les convergences et les divergences des secteurs d'activités en question, soit les ministères de l'Éducation et de la Santé et des Services sociaux.

#### **5.1 Le profil sociodémographique des répondants et des organisations participantes**

##### **5.1.1 Caractéristiques sociodémographiques des participants**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons rencontré 20 personnes<sup>1</sup> en activités dans 18 organisations différentes, deux personnes travaillaient pour le même établissement mais occupaient des rôles distincts au sein de l'organisation l'un géré la formation continue dans le cadre interne et l'autre au niveau du réseau de la santé et des services sociaux de Montréal. De plus à la demande expresse d'une organisation, j'ai dû m'entretenir avec les deux conseillères en charge du développement organisationnel.

##### **▪ L'âge des répondants**

Afin de vérifier l'implication ou du moins la sensibilisation du sujet de notre recherche chez nos répondants, il nous a semblé pertinent de demander à nos interlocuteurs de nous indiquer la tranche d'âge à laquelle ils appartenaient.

Ainsi si l'on considère la répartition par groupe d'âge des répondants nous constatons qu'une forte majorité des personnes rencontrées ont plus de 45 ans (60%), la plupart sont âgés de 45 à 54 ans (40%) et 20% ont entre 55 et 64 ans. De

---

<sup>1</sup> Voir en annexe le tableau récapitulatif du profil des répondants

plus, parmi les 35-44 ans (25%) on retrouve une forte proportion de plus de 40 ans. C'est pourquoi, nous pouvons supposer qu'ils se sentaient davantage concerné par la problématique de l'âge. En revanche les 25-34 ans représentent 15% des répondants.

#### ▪ Le poste occupé des répondants

Au niveau des postes occupé par nos répondants, nous constatons que presque tous occupent un poste régulier à temps plein, à l'exception d'un répondant dont le poste est temporaire à temps plein.

Néanmoins, bien que tous les participants aient en charge la formation continue de leur établissement, certains affirment n'être responsables que pour une catégorie du personnel (cadre, personnel administratif ou de soutien). À l'exception d'une organisation, pour laquelle la formation continue était gérée au niveau interne mais encore au niveau du réseau.

- Conseillers au développement professionnel et organisationnel	(5)
- Conseillers en GRH	(3)
- Directeurs des ressources humaines	(2)
- Technicien(ne)s en administration au service des RH	(2)
- Coordonnateurs aux ressources humaines	(2)
- Coordonnateurs des activités de formation continue	(2)
- Directeur de centre de formation professionnel	(1)
- Directeur régional	(1)
- Analyste	(1)
- Conciliateur	(1)

De même, 60 % des personnes rencontrées travaillent dans le département du développement organisationnel, ce qui laisse supposer qu'ils ont une certaine expertise du champ de la formation continue. Les autres ont un profil assez généraliste dans le domaine de la gestion des ressources humaines et par conséquent peuvent être moins disposés à répondre à certaines questions spécifiques au processus d'amélioration continue.

De plus, comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessus notre échantillon est assez hétéroclite : nous avons rencontré différents niveaux hiérarchiques avec des visions stratégiques organisationnelles plus ou moins prononcées. Ainsi si l'on considère que notre grille d'entrevue s'intéresse



principalement à la vision stratégique de l'organisation, nous pouvons supposer que suivant le niveau hiérarchique de notre interlocuteur certains n'aient pas suffisamment d'éléments pour pouvoir répondre à certaines questions, notamment sur les plans d'actions destinés à développer la mobilisation des ressources humaines.

#### ▪ **L'ancienneté des répondants**

Le nombre d'années passées sur le poste est assez variable parmi nos répondants. Bien que la majorité de notre échantillon (60%) occupe le même poste depuis plus de 3 ans, 40% d'entre eux l'occupent depuis plus de 5 ans et 15% depuis plus de 10 ans. À l'inverse 40%, de nos interlocuteurs nous ont affirmé l'occuper depuis moins de deux ans et la moitié d'entre eux l'occupe depuis moins d'un an. Ainsi certains ont avoué ne pas avoir suffisamment de recul pour pourvoir répondre à certaines questions.

Si l'on considère le niveau d'ancienneté organisationnelle des participants nous avons 50 % des participants qui travaillent pour la même organisation depuis plus de dix ans et 35% d'entre eux depuis plus de 15 ans. En revanche pour les 20% de notre échantillon qui ont moins d'un an d'ancienneté, nous sommes amenés à nous interroger quant à leur niveau de connaissance organisationnel.

### **5.1.2 Le profil socio-éducatif des organisations<sup>2</sup>**

Afin de cerner le profil des établissements rencontrés, nous proposons de commenter uniquement les indicateurs qui nous sont apparus pertinents.

#### ▪ **La taille**

Bien que toutes les organisations rencontrées opèrent dans les Ministères de l'Éducation et de la Santé et des Services sociaux de Montréal, nous avons rencontré des établissements de tailles assez diverses. La plus grosse entité rencontrée dénombre plus de 10 000 employés et la plus petite compte 24 salariés. En bref, notre échantillon se partage en trois principaux groupes, un tiers des organisations ayant moins de 500 employés, l'autre tiers entre 500 et 860 employés et enfin un dernier tiers comptant plus de 1500 employés.

---

<sup>2</sup> Voir en annexe le tableau récapitulatif du profil des organisations

▪ **La proportion des employés qui poursuivent ou qui ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue**

En ce qui concerne la question<sup>3</sup> relative à la proportion des employés qui poursuivent ou qui ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue, quelques interlocuteurs m'ont demandé de définir la formation continue. En effet ils tenaient à clarifier la situation, à savoir quelles étaient les activités de formation continue à considérer dans le cadre de l'entrevue.

Tableau 3 : la proportion des employés qui poursuivent ou ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue

Proportion des employés qui poursuivent ou ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue	
De 95 à 100% de l'effectif a accès à la FC	<b>22%</b>
De 60 à 100% de l'effectif a accès à la FC	<b>39%</b>
moins de 50% de l'effectif a accès à la FC	<b>56%</b>
moins de 20% de l'effectif a accès à la FC	<b>33%</b>

Nous pouvons constater que 56% des répondants avouent avoir moins d'un employé sur deux qui poursuit ou qui a poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue.

En revanche nous pouvons relever certaines divergences, 22% affirment que presque tous les employés poursuivent ou ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue, à l'inverse le tiers des répondants avouent en proposer à moins de 20% de leur effectif total.

<sup>3</sup> Voir en annexe la grille d'entrevue

▪ **Les moyens alloués à la formation continue**

Les ressources mises à contribution dans la mise en place de programmes de formation continue sont de quatre ordres : les ressources financières, matérielles, humaines et pédagogiques.

- Les ressources financières

Les principales sources de financements alloués à la formation continue des organisations participantes sont énumérées dans le tableau 2.

Tableau 4 : Les ressources financières

<b>Sources de financements</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ budgets consentis par les conventions collectives</li> <li>▪ budgets issus de l'organisation</li> <li>▪ budgets spéciaux (selon les catégories du personnel)</li> <li>▪ subventions ministérielles</li> <li>▪ subventions du secteur privé</li> </ul>

De même, selon la pertinence du programme, certaines organisations utilisent d'autres enveloppes budgétaires, ou profitent de programmes gracieusement offerts par le ministère.

Les subventions demeurent une source de revenus assez aléatoire et par conséquent ne peuvent financer que des programmes spécifiques et ponctuels.

Ainsi, nous avons relevé d'importantes disparités au niveau des sources de financements dont disposent les organisations. Plusieurs répondants nous ont fait part de leur situation vis à vis du manque de budget. Ce constat nous démontre à quel point ces structures démunies sont face à une marge de manœuvre particulièrement réduite.

- les ressources matérielles

Les principales ressources matérielles allouées à la formation continue présentées dans le tableau 3, sont essentiellement des locaux spécifiques à la formation, ou encore des équipements dédiés à la formation.

Tableau 5 : les ressources matérielles

<b>Les ressources matérielles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les locaux spécifiques à la formation : les salles de classe, les laboratoires informatiques, les salles de conférence, les salles de vidéoconférence, les salles à écran géant, et les salles de visioconférence</li> <li>▪ les locaux multifonctionnels</li> <li>▪ une bibliothèque</li> <li>▪ des équipements de fines pointes technologiques tels que vidéo, caméra, projecteur / rétroprojecteur, micro, service de logiciel</li> <li>▪ des équipements spécialisés (médicaux, mannequins, pompes, lits...)</li> <li>▪ des équipements multifonctionnels</li> <li>▪ la location de salles</li> </ul>

Tout comme pour les budgets, nous constatons de grandes disparités vis à vis des ressources matérielles dont les organisations disposent, ainsi certaines sont bien loties et d'autres sont obligées de louer ou d'emprunter du matériel ou des locaux prévus à d'autres fins.

- Les ressources humaines

Enfin les ressources humaines disposées à gérer la formation continue sont énoncées dans le tableau 4. Pour la plupart des organisations c'est la direction des ressources humaines qui gère la formation continue. Toutefois certaines grandes structures disposent de services de développement organisationnel spécifiques à chaque catégorie d'employés. De même, la gestion de la formation continue peut s'opérer au niveau des départements ou services, plus à même à identifier les besoins en formation.

Tableau 6 : les ressources humaines

<b>Les ressources humaines</b>	
▪	la direction des ressources humaines
	le département du développement organisationnel
	les départements ou services
	conseiller(s) pédagogique(s)
	des formateurs internes (multiplicateurs, mentor)
	des formateurs externes (professionnels, spécialistes)

Bien que la plupart des établissements préfèrent recourir à des formateurs internes, qu'il s'agisse de multiplicateurs ou de professionnels<sup>4</sup>, ils sont amenés à recruter en externe selon divers modes de sélection. Certains se servent de leur réseau professionnel, de la relation de confiance, s'adressent à des spécialistes, prospectent par appel d'offre ou consultent les feuillets publicitaires.

- les ressources pédagogiques

Les ressources pédagogiques allouées à la formation continue sont présentées dans le tableau 5.

Tableau 7 : les ressources pédagogiques

<b>Les ressources pédagogiques</b>	
▪	les modes de diffusions de l'offre de formation : le bouche à oreille, l'affichage intranet, l'affichage ou journal interne, l'envoi individualisé par télécopieur ou par courriel, la convocation ou l'invitation
	élaboration d'un plan de communication destiné à susciter progressivement auprès du personnel la volonté de participer à un programme de formation
	le contenu de la formation basé sur l'expression des besoins
	le contenu de la formation basé sur l'expression d'un ordre professionnel ou d'un fournisseur

<sup>4</sup> Voir le chapitre suivant dans les activités de formations continue

En général, le contenu de la formation est basé sur l'expression des besoins identifiés au préalable de façon formelle ou informelle par le gestionnaire ou par la direction des ressources humaines. La réponse aux besoins est un moyen de satisfaire les attentes des employés ou des gestionnaires, mais évite aussi de perdre du temps et de l'argent inutilement. Or occasionnellement, il peut arriver que l'organisation ne puisse intervenir sur le contenu de la formation car c'est un fournisseur ou un ordre professionnel qui le propose.

### **5.1.3 La main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans**

#### **▪ La proportion de la main-d'œuvre vieillissante**

La proportion de la main-d'œuvre vieillissante nous permet de mieux cerner le niveau d'implication des organisations par rapport au phénomène de vieillissement de leur effectif. Toutefois, nous devons préciser que nous demandions à nos répondants d'évaluer approximativement la part de main-d'œuvre vieillissante au sein de leur organisation<sup>5</sup>.

Nous avons pu relever deux exceptions, les organisations 10 et 18 affichent une proportion très élevée des plus de 45 ans, plus de 80% de leur effectif, l'un d'eux affirmant que cette situation est volontaire.

« (...) j'ai le problème contraire, moi quelqu'un qui serait trop jeune à cause du style de travail qu'on fait, à moins d'être dans un poste de soutien là, même au niveau des professionnels je ne peux pas tellement engager de jeunes parce que le rôle qu'on a à jouer auprès du réseau est un rôle qui demande une connaissance du domaine et une certaine autorité, donc quelqu'un qui arriverait sans ça, aurait de la misère avec, elle aurait pas la crédibilité, alors au niveau professionnel ça me prend des gens, des seniors ». Entrevue 10

À l'inverse, pour deux établissements (organisations 7 et 9) le phénomène du vieillissement reste minoritaire (30 % de l'effectif total).

« (...) je vous dirais que chez nous on est pas très familier avec tout ça parce qu'on a pas encore beaucoup de personnes qui prennent leurs retraites, actuellement le personnel est encore trop jeune et on fait encore cavalier seul, si vous rencontrez des gens des universités, si vous allez dans d'autres universités du Québec ou même dans d'autres universités on est un petit peu un enfant particulier parce que vous avez un personnel plus jeune qu'ailleurs, alors étant

---

<sup>5</sup> Quelques participants ont tenu à me faire parvenir ultérieurement la proportion de la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans dans leur organisation, après qu'ils aient effectué un dénombrement de cet effectif



donné qu'on a était récemment en croissance, on a engagé beaucoup beaucoup de jeunes personnes alors, nous, la retraite ça nous paraît très très loin, alors que les autres universités sont face au problème de la retraite ». Entrevue 7

En revanche pour les deux tiers des organisations rencontrées nous avons une part de la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans d'environ 50%.

Ainsi, bien que la plupart de nos interlocuteurs aie conscience du contexte démographique et de la problématique qui en découle, la dimension de l'âge n'est pas vraiment prise en compte dans les plans d'actions et la plupart avoue ne rien proposer de spécifique.

En revanche, quelques uns affirment proposer des programmes de formation spécifiques tels que la préparation à la retraite, les programmes de rétention du personnel vieillissant ou encore des projets de préparation de la relève.

« La seule priorité qui leur a été donnée, et on l'a fait depuis 5 ans puisque le phénomène a commencé depuis 5 ans, ça ne fait pas vraiment partie des priorités du collège (rires), mais on leur donne des cours de préretraite (rires) ou de retraite (rires), de préparation à la retraite (rires). C'est la seule particularité à l'heure qu'ils aient ». Entrevue 19

A l'inverse, un répondant a avoué que la priorité organisationnelle du moment portait essentiellement sur la relève.

« (...) notre préoccupation organisationnelle actuellement n'est pas vers la clientèle vieillissante, elle est vers la clientèle à retenir la jeune clientèle ... ». Entrevue 12

#### ▪ Les perceptions des organisations à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans

Il semble que certaines idées stéréotypées perdurent, aussi les extraits de verbatim ci-dessous mettent en évidence les stéréotypes à consonance positive et négative.

Stéréotypes positifs	Stéréotypes négatifs
- « (...) la main-d'œuvre de 45 ans et plus est notre mémoire, notre histoire (...) on	- « On va souvent constater que pour la personne vieillissante l'investissement en

reconnaît que ces personnes là sont très importantes (...) ils sont très très organisés, ils ont une belle expertise. (...) c'est que les gens bon...comme ils ont une grande expertise ils ont peut être moins besoin de formation. (...) J'ai confiance en eux, je vais leur donner des responsabilités supplémentaires, je vais les consulter, je vais leur demander quelque chose ». Entrevue 2	développement que je fais sur elle n'a pas le même retour d'investissement qu'une autre parce que si j'investis en formation auprès d'une personne de 25 ans ou de 45 ans et que je réalise que la personne de 45 ans elle me le rend moins ou que son rendement n'atteint pas le même rendement qu'un autre pour un même type de formation pourquoi ? » Entrevue 3
- « (...) le fait que les gens soient plus âgés n'implique pas de réticences ou de contraintes à l'égard de la formation (...) même pour le travail en équipe pis tout ça, y a aucun problème ». Entrevue 10	- « (...) pour les 45 ans et plus ces gens là habituellement ne sont pas ...heu... n'ont pas le profil technologique, de cette façon là d'apprendre c'est plus le traditionnel ». Entrevue 4
- « C'est qu'on s'est départi de toutes les têtes grises à l'université. 20 % du personnel c'est quand même, c'est tout le personnel qui est plus vieux qui part. Et en faisant ça, on a perdu, j'en suis profondément convaincu aujourd'hui, une bonne partie de la mémoire organisationnelle à cette époque. (...) Ces gens-là étaient tout à fait efficaces par rapport à l'organisation ». Entrevue 13	- « (...) normalement chez les 45ans et plus, l'évolution des changements c'est moins pressant, j'ai appris j'ai travaillé de telle façon pis je veux être plus confortable ». Entrevue 9
	- « (...) je pense que quand tu as une personne, (...) qui a 30 ans et plus de services, donc c'est difficile au bout d'un certain temps, quand les gens sont à 2-3 ans de la retraite de leur demander de s'investir plus. (...) c'est sûr que notre personnel de 45 ans et plus, comme je vous disais, c'est plus une question de motivation personnelle, parce qu'en réalité ces gens-là souvent ils ont atteint un certain poste puis ils sont bien comme ça là ». Entrevue 11
	- « (...) c'est un tourbillon, puis les plus vieux ont de la misère à supporter ces changements auxquels on doit s'adapter constamment puis c'est pas fini ». Entrevue 13

## ▪ Les transformations produites par l'effet du vieillissement

### 1. Les modifications physiologiques

L'aspect des changements physiologiques n'a été évoqué qu'à une seule reprise (l'interview 3). Au cours de cette interview notre interlocuteur a tenté de nous démontrer l'inefficacité de la formation continue sur le processus irrémédiable du vieillissement.

« (...) malgré les équipements que l'on fournit on doit quand même exercer une certaine force physique, (...) donc la formation qui est donnée pour maintenir cette catégorie là, au niveau de ses compétences, malheureusement elle perd de

la capacité pas reliée à ses connaissances, mais c'est strictement une capacité subite d'exercer la technique, vous avez des milieux de travail ici, qui sont plus stressants et des gens qui vieillissent à un moment donné ont moins de capacités à résister à un certain stress dans leurs fonctions, malgré la formation qu'on leur donne, malgré l'outillage et les équipements, alors ce qui est particulier quand on parle de formation continue, ce qu'on réalise c'est qu'il va falloir trouver chez ces personnes là de nouvelles façons qui vont faire en sorte que ces personnes vont pouvoir continuer d'exercer leurs tâches habituelles, ou de pouvoir leur permettre d'exercer de nouvelles tâches qui vont correspondre davantage à leurs capacités qui peuvent diminuer avec l'âge et sur le plan physique et intellectuel et quand on parle de formation continue la question que je me pose c'est, y a t'il une nouvelle approche pour être facilitant pour ces personnes là ? (...) Y a rien par le fait qu'elle a une capacité qui diminue, soit physique ou mentale, ou autre, ok, et surtout les gens qui travaillent au niveau physique, c'est tout à fait le cas ». Entrevue 3

## 2. Les modifications sociales

### - les changements techniques

Le contexte actuel de changements techniques ou technologiques incite les employés à s'adapter et mettre leurs connaissances à jour continuellement.

« (...) on a vu le développement qu'a connu l'utilisation des ordinateurs, ce n'est pas que les gens ne se sont pas formés, mais on a donné beaucoup, beaucoup, dans les années 90, c'était beaucoup, beaucoup de formations à l'utilisation des logiciels constamment changeant, faut bien le dire (...) La technologie a pris beaucoup, beaucoup de place pour ce personnel-là ». Entrevue 13

### - Les changements sociétaux

Les changements sociétaux évoqués durant la collecte de données concernent plusieurs aspects, l'allongement de la durée d'activité. Le contexte sociodémographique tend vers un allongement de l'activité professionnelle des personnes, et en conséquence à un recul de l'âge du départ en retraite.

« (...) 45 ans pour nous c'est encore jeune en fait la moyenne d'âge dans le réseau de la santé selon une étude de Saba Guérin qui a eu lieu en 2001 c'est de 57 -58 ans alors déjà 45 ans les gens ont encore au-delà de 10 ans de carrière devant eux alors c'est aussi important qu'ils participent au programme de formation que les autres, puis à cet effet là on sait aussi que l'âge de la retraite augmente graduellement heu... le 57-58 ans qui était valable en 2001 bon sera passé bientôt à 60 ans pour les diverses conclusions économiques, et de pénurie aussi ». Entrevue 5

- une société qui tend de plus en plus vers le savoir

La quête du savoir est une tendance inéluctable de notre société, aussi le recours au développement en continu des compétences en est une conséquence.

« La formation c'était pas une priorité, (...) les gens quand ils arrivaient la mentalité c'était tu es secrétaire t'arrives pis tu es supposé d'savoir et de plus en plus on est entrain de changer, (...) si vous voulez on a pas le choix, ça change, la culture commence à changer, les façons de faire commencent à changer là-dessus...y a une certaine ouverture qui avait peut être pas dans le passé, donc quand on parle de formation, c'est un mot qui voulait dire faut donner de la formation aux gens mais aujourd'hui on commence à le voir en se disant y a la connaissance à développer, y a l'habileté, le soutien, et toutes ces informations là qui fait que les gens heu...ils y vont pas juste pour le plaisir de le faire là, donc je pense que ça commence à évoluer revenez peut être dans 5 ans, vous verrez peut être des choses plus approfondies plus améliorées mais actuellement on est en changement ». Entrevue 5

- un plan de carrière de plus en plus basé sur les compétences

Autrefois l'ancienneté permettait l'accession à des postes, dorénavant les organisations mettent en place des tests afin d'accorder le poste aux plus compétents. (Organisations 4 et 13)

« (...) au niveau des postes v'la 3 ans v'la 4 ans les gens obtenaient les postes seulement par ancienneté et depuis 3 ans, 4 ans les postes ne sont pas donnés que par ancienneté il y a toujours des tests peu importe si la personne ça fait 20 ans qu'elle travaille et qu'elle applique sur un poste qui est semblable elle devra quand même passer les tests donc on invite les gens à s'améliorer sur ce niveau là pas attendre que le poste soit ouvert et que c'est seulement l'ancienneté qui va primer sur l'ouverture d'un poste là, donc nous sommes certains de tout façon de garantir les gens qui se mettent à jour sur un poste même et qui attendent pas juste par ancienneté les postes ». Entrevue 4

- la rétention du personnel âgé

Alors que les politiques de ressources humaines s'orientaient essentiellement vers les départs anticipés à la retraite (organisation 13) aujourd'hui le contexte économique (pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activités) et sociodémographique pousse les organisation à retenir cet effectif doté d'une certaine expertise.

« (...) en fait, on essaie de mettre sur pied des programmes en fait pour conserver à l'emploi les gens qui ont accès à la retraite parce qu'on manque beaucoup d'infirmières, d'inhalothérapeutes, de techniciens spécialisés et pour nous c'est très important de les garder au travail le plus longtemps possible ». Entrevue 5

« (...) c'est très long comme processus d'avoir une ressource spécialisée. Quand elle est spécialisée, quand elle veut travailler à l'urgence, aux soins intensifs, aux



unités un peu plus avancées, là la personne a une quarantaine d'années, donc on a une certaine rétention de ces gens-là ». Entrevue 12

L'expérience de la main-d'œuvre vieillissante est un aspect qui a été particulièrement évoqué par les répondants. Le potentiel de cette catégorie du personnel au niveau de l'organisation se concrétise essentiellement par l'acquisition d'une certaine expertise à deux niveaux, individuel (au niveau de la profession) et organisationnel (par une connaissance approfondie de l'organisation, forme de mémoire de l'organisation).

- « (...) on se sert de la main-d'œuvre vieillissante pour coacher les jeunes, c'est rentable, c'est valorisant pour eux, ça nous permet d'utiliser leur expertise pour la communiquer aux nouveaux venus ». Entrevue 2

- « (...) des personnes qui sont seniors dans l'entreprise et là on utilise si vous voulez les 45 ans et plus parce qu'on utilise (...) les gens qui ont beaucoup d'expérience pour servir d'encadrement et de support professionnel à des personnes qui ont moins d'expérience. (...) On ne cible pas les 45 ans et plus on cible les gens d'expérience qui ont généralement 45 ans évidemment car ce sont des gens qui ont 25 ans d'expérience ». Entrevue 3

### 3. Les transformations psychologiques

- les changements motivationnels

Le thème des changements motivationnels de la main-d'œuvre vieillissante a très peu été abordé par les répondants, si ce n'est au niveau de l'attitude envers l'apprentissage, notamment au niveau du désintéressement ou des difficultés de certains employés.

- « (...) On va essayer de les impliquer dans des projets spéciaux pour augmenter la motivation, pour faire appel à leur expertise, sentir qu'on est confiant qu'ils peuvent apporter quelque chose de particulier... des projets spéciaux, ils vont participer à des comités, ils vont, des fois quand on va chercher des groupes cibles pour des consultations, on va aller chercher des gens d'expérience aussi (...) reconnaissance de leurs compétences ». Entrevue 14

### ▪ La proportion des employés de 45 ans et plus qui poursuivent ou qui ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue

Le tableau 8 affiche les proportions de main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans ayant accès à la formation continue parmi les organisations participantes.

Tableau 8 : Proportion des employés de 45 ans et plus qui poursuivent ou ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue

100% de l'effectif a accès à la FC	24%
De 60 à 100% de l'effectif a accès à la FC	35%
moins de 50% de l'effectif a accès à la FC	59%
moins de 20% de l'effectif a accès à la FC	35%

Certains ont affirmé ne pas effectuer de distinction entre leurs employés, et ont alors machinalement repris le même pourcentage qu'ils avaient donné à la question portant sur la proportion des employés qui poursuivent ou qui ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue. Aussi nous pouvons constater que les proportions sont assez similaires<sup>6</sup>.

▪ **Les efforts d'adaptation de l'apprentissage de la main-d'œuvre vieillissante**

La plupart de nos interlocuteurs ont avoué ne pas proposer de programme de formation continue spécifiquement adapté aux caractéristiques de cette catégorie de la main-d'œuvre.

« (...) on n'adapte pas, on adapte en fait nos contenus de formation sont basés sur des principes andragogiques en fait de formation des adultes bien sûr que se sont pas les mêmes approches que la formation des jeunes alors ce sont des principes andragogiques qui guident la mise en place de nos sessions de formations mais rien de spécifique pour une main-d'œuvre vieillissante ».  
Entrevue 5

En revanche, seule une minorité de répondants (33%) affirme mettre en place un processus visant à faciliter l'apprentissage de la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans en s'adaptant aux caractéristiques de cette proportion de la main-d'œuvre. Toutefois tous précisent que cette adaptation est informelle et qu'elle est la résultante de certaines préoccupations à l'égard de cette catégorie du personnel.

<sup>6</sup> Voir le tableau page 67 sur « la proportion des employés qui poursuivent ou ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue »



- Au niveau des ressources matérielles

Les ressources matérielles mises à contribution dans l'apprentissage de la main-d'œuvre vieillissante consistent pour l'essentiel à la mise à disposition d'équipements ergonomiques de toutes sortes.

« L'ergonomie est extrêmement importante, (...) bon. Il y a beaucoup, beaucoup de choses qui ont été faites à ce niveau-là pour améliorer la façon, l'appréhension,... la façon de s'installer, de surélever les pieds,... j'en ai une ici qui travaille beaucoup, beaucoup là-dessus puis elle, elle a 58 ans, sans dévoiler son âge, mais on a fait venir un ergonomiste et on lui a dit voici la difficulté. Puis elle, elle est constamment devant l'écran parce que c'est elle qui répond à tout ce qui rentre. On a fait attention à ça. La hauteur de l'écran, la hauteur des pieds, la hauteur de la chaise, les appuies, tout ça a été pris en compte (...) quand on a construit notre laboratoire, on a tenu compte de la flexibilité des bureaux, des chaises, des tables pour qu'on puisse les ajuster selon les besoins de la personne qui (...) on a 2 laboratoires d'informatique auxquels on a accès, de 20 places chacun, et qui sont adaptés, flexibles, mais qui sont là pour nos besoins, pour ce groupe d'employés(...), pour être capable de bouger la clenche, de l'ajuster ». Entrevue 13

- Au niveau des ressources humaines

Dans le cadre de cette recherche il nous a semblé intéressant de demander à nos répondants comment ils procédaient à la sélection des formateurs dans le contexte d'une main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans. Cet indicateur devait nous permettre de vérifier jusqu'à quel point l'organisation tenait compte de la spécificité de cette main-d'œuvre. Or comme il a été évoqué précédemment, la majorité des répondants a avoué en n'effectuer aucune, si bien que le thème de la sélection du formateur a été évoqué pour l'ensemble des employés

En revanche, les quelques répondants qui affirment opérer une sélection, attachent de l'importance à l'expérience de travail du formateur envers ce type de public.

« (...) quand on recherche des formateurs qui sont organisés, on va se chercher des gens qui ont de l'expérience avec des adultes. Avec une approche plus andragogique des formateurs, je ne chercherai pas le type de formation universitaire. On va se chercher des gens qui ont une approche avec les adultes (...) C'est certain que l'on vérifie comment ça était, s'ils ont de l'expérience avec les gens ». Entrevue 12

Un des répondants accorde de l'importance aux qualités interpersonnelles du formateur et plus particulièrement à sa patience.

« Dans les sessions de formation ça a été une grande patience qu'on a exigée de nos formateurs ». Entrevue 13

Un autre répondant semble assez confiant quant au professionnalisme du formateur.

« (...) je dois vous avouer que les personnes avec qui, ... les groupes avec qui on fait affaire, leur clientèle, ça concerne les hôpitaux ou les centres d'établissement, comme par exemple les CHSLD comme nous, ils sont au fait de cette question-là, c'est-à-dire de ce fait-là que la population, les travailleurs sont une population vieillissante. Ils sont tous au fait de ça. Donc, on n'a pas besoin, vraiment de parler de critères à ce niveau-là, parce que les personnes avec qui on fait affaire sont déjà au courant de cette situation-là, ils font affaire avec nous depuis plusieurs années. Donc, lorsqu'ils envoient un formateur ici, c'est pris en considération cet élément-là, le fait que le personnel soit âgé. Donc, ils vont envoyer des gens d'expérience, des gens qui comprennent tout l'aspect de l'apprentissage d'une personne qui a 45 ans et plus. Ce n'est pas la même chose que pour une personne plus jeune. C'est des choses qui sont vraiment prises en considération. Mais qui sont, voyez-vous, c'est automatique, c'est-à-dire que ça fait plusieurs années qu'on travaille ensemble et donc, c'est un élément qui, va de soi ! ». Entrevue 15

#### - Au niveau des ressources pédagogiques

Certaines organisations basent le contenu de la formation sur l'expérience des employés dotés d'un certain acquis.

« (...) il y a une caractéristique du personnel âgé qui est vraiment à considérer parce que les gens qui ont beaucoup d'expérience, tu ne peux pas aborder les gens qui ont beaucoup d'expérience de la même façon qu'un personnel jeune, qui rentre, qui n'a pas l'expérience. Je vous fais voir cette différence parce qu'aborder quelqu'un qui a beaucoup d'expérience, justement il a l'expérience, il connaît les systèmes. Si tu arrives près de lui, tu l'abordes en disant écoute, je pense qu'on pourrait faire telle, telle, telle chose, il va dire « bien, écoute, je connais, je suis ici depuis plusieurs années, je sais comment ça fonctionne alors ce n'est pas toi qui va venir me montrer comment faire ma job ». Donc, il ne faut pas arriver, il ne faut pas aborder le personnel de cette façon, c'est pour ça qu'il y a un processus de consultation très élaboré pour pouvoir justement amener les commentaires des travailleurs et travailler de concert avec eux ». Entrevue 15

En revanche, un des répondants insiste sur le fait de ne pas effectuer de distinction au niveau du contenu, si ce n'est pour quelques cas extrêmes.

« Au niveau du contenu des cours, non. Pas vraiment. On ne fait pas de sélection en fonction de l'âge de nos participants. On l'a fait beaucoup en bureautique, ça j'en suis témoin (...) mais sur le contenu, rien de changer (...) Exactement la même chose, parce que les exigences sont là par rapport à un poste, elles sont les mêmes, peu importe l'âge des personnes ». Entrevue 13

D'autres préfèrent avoir recours à des formateurs internes afin de limiter certaines craintes renforcées avec le contact d'étrangers.

« (...) on en tient compte en essayant d'utiliser des pairs ou des personnes qui le connaissent (...) je vais toujours l'informer à qui il va s'adresser ». Entrevue 19

Et pour les plus récalcitrants, une formation personnalisée en vue de rassurer l'employé, de satisfaire ses besoins individuels et s'adapter à son rythme.

« (...) il fallu inciter plus certaines personnes (...) des fois c'est en offrant des modalités plus particulières, par exemple servir des formations doubles, même j'ai une professionnelle qui était résistante au traitement de texte on lui a offert une formation individualisée, en gros on lui a laissé le temps de s'approprier par elle-même là parce que quand elle était dans le groupe elle perdait tous ses moyens donc on lui a donné les moyens de travailler ça par elle-même ». Entrevue 10

#### **5.1.4 L'analyse comparative des secteurs étudiés**

Comme il a été souligné dans le chapitre précédent, la composition de notre échantillon ne respecte pas un équilibre parfait. Toutefois, nous pouvons tout de même effectuer une analyse comparative qui aidera à illustrer les convergences et divergences entre les secteurs de l'éducation et de la santé et services sociaux. Aussi nous comparons uniquement les points qui nous sont apparus pertinents.

##### **▪ La proportion moyenne de la main-d'œuvre vieillissante**

La proportion de la main-d'œuvre vieillissante semble équivalente dans les deux secteurs à l'étude, 53% au Ministère de la Santé et des Services sociaux et 51% au Ministère de l'Éducation.

##### **▪ La proportion des employés qui poursuivent ou qui ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue en fonction du secteur d'activité**

Proportion moyenne des employés qui poursuivent ou ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue en fonction du secteur (%)	
santé	Éducation
69	39

D'après le tableau ci-dessus, une importante divergence apparaît entre les deux secteurs, ainsi le personnel du Ministère de la Santé et des Services sociaux semble bénéficier de plus de formation continue, que leurs collègues du Ministère de l'Éducation.

Cet écart peut s'expliquer par la spécificité du secteur de la santé, secteur pour lequel les techniques évoluent considérablement, et dans lequel il est indispensable de mettre à jour ses compétences de façon continue, et de se perfectionner. De plus, c'est un secteur particulièrement contrôlé dans lequel les professionnels sont dans l'obligation de respecter des normes sanitaires draconiennes afin de ne pas mettre en péril la vie des patients. Ainsi, il existe des conseils d'agrément qui se chargent de vérifier le respect de ces normes par les établissements de santé.

« Il y a aussi le Conseil Canadien d'agrément où on est accrédité et où on a une démarche à suivre pour s'assurer que nos gens sont bien formés dans la qualité des soins. S'il y a un écart entre ce qui est évalué, on évalue aux 2-3 ans, à ce moment-là, on a des recommandations puis des ajustements à examiner .... Le conseil d'agrément, ça c'est le contrôle d'ordre pratique pour s'assurer auprès de la clientèle, des bénéficiaires, pour s'assurer qu'on a du monde compétent qui soigne les gens. Donc, qui rend les services comme il se doit, c'est s'assurer d'une certaine uniformité au niveau canadien et au niveau provincial. Donc, l'ordre canadien vient vérifier que l'hôpital donne les services, en 2004, qui sont convenus pour un service de santé ». Entrevue 12

De plus, nous pouvons supposer que cet écart provient essentiellement des centres hospitaliers, en effet ce secteur est plus concurrentiel. Par conséquent, ils accordent plus d'importance au développement des compétences de leurs employés, et à la qualité du service qu'ils dispensent à la clientèle.

▪ **La proportion des employés de 45 ans et plus qui poursuivent ou qui ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue en fonction du secteur**

Proportion moyenne des employés de 45 ans et plus qui poursuivent ou ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue en fonction du secteur (%)	
santé	Éducation
65	37

Tout comme pour la proportion de l'ensemble des employés qui poursuivent ou qui ont poursuivi le développement des compétences à travers la formation continue dans les secteurs de l'éducation et de la santé et des services sociaux, nous attribuons les mêmes explications à cet écart.

De même nous supposons que le secteur de l'éducation est moins propice au développement des compétences en raison d'un contexte de travail moins contrôlé. Mais aussi nous pensons que la pression de la direction est moins intense envers la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans.

Enfin si nous généralisons, il semble que le secteur de l'éducation privilégie l'expérience de ses employés et planifie le développement des compétences sur la base du volontariat.

## **5.2 Les principaux volets traités au cours des entrevues**

### **5.2.1 La mobilisation de la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans**

Notre enquête ne comportait pas de questions directes sur les leviers de la mobilisation étant donné que notre objectif premier était de cerner l'importance des pratiques de développement et de formation pour la main-d'œuvre vieillissante dans l'Administration publique. Il est donc impossible pour nous d'étudier le lien entre les pratiques organisationnelles de formation et le degré de mobilisation des employés vieillissants. Toutefois, lors de nos entrevues, les répondants ont émis une opinion sur les pratiques qu'ils considéraient comme inductives aux comportements de mobilisation. L'analyse de ces réponses a révélé six pratiques, soit la reconnaissance (organisations 3, 4, 7 et 18), la responsabilisation (organisation 3), le développement des compétences (organisations 5 et 18), la communication essentiellement orientée sur l'information du personnel (organisations 7, 15, 18 et 19), la participation en particulier au niveau de la consultation (organisations 7 et 15), la satisfaction avec la mise à disposition d'outils pour répondre à des besoins (organisation 18) ou encore la mise en place de comités pour rassurer (organisation 7).



NO	Extraits de verbatims
3	- « (...) la reconnaissance est la plus puissante et celle qui a le plus de résultats c'est pas les programmes de reconnaissance quand on va fêter les 25 ans de service une seule fois par année on va avoir des prix de reconnaissance une fois par année c'est la reconnaissance au quotidien et mes gestionnaires ici qui ont la propension à faire de la reconnaissance au quotidien ou de la gestion du feed-back si vous voulez selon les ressources (...) faut que les gens se sentent utiles, faut qu'ils se sentent responsables, faut que les gens se sentent je dirais même à la limite indispensables, il faut qu'ils se sentent surtout reconnus »
7	- « (...) la communication si on veut au niveau macro, mais maintenant dans toutes les équipes y a eu des comités qui ont été mis sur pied donc y a ces comités là, ils vont avoir des interventions à faire de façon à questionner, c'est une façon de mobiliser les ressources, ça été d'abord de leur expliquer, de leur mettre la réalité telle qu'elle était, de pas dire « ça va bien nous sommes en croissance » on a toujours fonctionné en disant ...on était à cours de ressources dans notre travail parce qu'on était en croissance et là tout d'un coup y a un ralentissement donc pour mobiliser les gens de la haute direction on décidait de communiquer mais aussi de mettre en place de comités qui vont essayer les craintes, chose peut être qui fait problème, qui fait en sorte qu'on ne stabilise pas la clientèle, alors c'est plutôt la communication et la mise en place de comités qui va peut être aider à prendre des actions concrètes. (...) C'est un type de mentorat si on peut dire, je pense que ça c'est une des pratiques qui peut aussi aller par l'avant parce que souvent les personnes qui sont expérimentées sont plus âgées donc je pense que ça peut mobiliser la personne parce que je pense que c'est motivant de transférer les connaissances à quelqu'un, alors y a ça qui est intéressant. (...) Je pense qu'à la base quand on communique et pis qu'on est franc et honnête avec les gens on aide à la mobilisation du personnel. »
15	- « Je pense que tout, en fait tout tourne autour de la consultation et si, il y a des choses aussi qui sont à prévoir. Tout le processus de, quand on dit qu'on... (il réfléchit)...l'appréciation du personnel, c'est d'avoir une rétroaction entre... Il y a déjà eu un essai au niveau du rendement du personnel, on n'a pas ici d'évaluation du rendement. C'est quelque chose qu'on va travailler bientôt. Et puis, l'évaluation du rendement justement nous permettrait d'avoir un feedback de la part d'un employé sur son travail, sur ses aspirations, sur ses conditions de travail, sur ses intérêts et aussi les intérêts de l'organisation. Donc, à quelque part, il faudrait développer, on est au stade du développement de mesures d'évaluation de rendement du personnel, auto-évaluation du personnel ainsi qu'une évaluation du personnel ».
18	- « (...) l'ensemble d'activités, qui visent la reconnaissance ou qui visent les activités de communication, de formation, d'information, de présentation sur les défis. (...) C'est des rencontres régulières avec la haute direction et les employés. C'est des rencontres mensuelles qui visent à communiquer les informations les plus récentes, qui visent à engager le personnel. Alors, on peut considérer, selon moi, cette partie d'activité de mobilisation. La première des choses c'est de bien informer les gens. (...) Y a des rencontres d'équipe, des échanges qui permettent de répartir le travail, qui permettent d'expliquer les orientations de l'organisation, qui... permettent finalement de mobiliser les gens pour discuter des orientations. (...) je vous dirais que les gens sont bien informés, les gens ont à leur disposition les outils de travail qu'ils ont besoin puis ici les outils de travail c'est beaucoup la documentation, c'est beaucoup les services de gestion de l'informatique...heu...les occasions multiples à participer à des congrès, à des colloques qui se fait extérieur. Et au besoin des activités à l'interne d'adaptation pis tout ça, je pense que sûrement que ça contribue à aider à la mobilisation »
19	- « ma façon de mobiliser les gens, c'est de premièrement toujours essayer d'aller expliquer le pourquoi des choses ».



### ▪ L'amélioration continue de la qualité du travail

Les processus d'amélioration continue énoncés lors des entrevues sont tous basés sur l'accès à la formation.

« On va élaborer des scénarios d'amélioration, on va élaborer des plans d'actions, des moyens vont être identifiés donc généralement le principal moyen c'est la formation ». Entrevue 3

Toutefois nous retrouvons certaines disparités au niveau du processus d'amélioration continue destiné à s'ajuster aux objectifs de l'organisation (organisations 3, 8, 15, 16, 18) et en réponse aux besoins de formation du personnel.

« (...) qui dit amélioration continue, dit obligatoirement supports de formation pour supporter le personnel, pour améliorer de façon continue leur travail. Alors nous allons dans les prochains mois identifier quelles sont les principales pistes d'amélioration ? Nous allons également identifier quels sont les principaux besoins ? ce que l'on fait à chaque année et on va intégrer les 2 dimensions pour avoir un nouveau programme de développement qui va ...je dirais rencontrer les objectifs de l'agrément (...) on va vraiment s'installer dans un processus d'amélioration continue de la qualité (...) je vous dirais qu'on va commencer soit par identifier les besoins de la clientèle, (...) élaborer des scénarios d'amélioration, on va élaborer des plans d'actions, des moyens vont être identifiés donc généralement le principal moyen c'est la formation (...) analyser chaque poste de travail et les responsabilités des personnes pour se dire, est-ce que le poste et les responsabilités qui y sont associées dans la réalisation de sa tâche convient aux objectifs d'amélioration ? Est-ce qu'il y a quelque chose dans ce contenu là de fonctions qui devrait être révisé ? Nous permettant éventuellement de faire des adaptations, des modifications pour évidemment rencontrer l'objectif d'amélioration continue ». Entrevue 3

« (...) on a mis en place (...) un processus de développement professionnel et organisationnel, c'est surtout un support sur les pratiques cliniques, surtout, donc ils sont accompagnés, les gens sont orientés au moment de l'embauche, ils vont être réorientés au moment d'une mutation, ils participent à des comités dans chaque direction, y a des comités de mise à jour surtout avec le personnel en soins infirmiers, on est obligé de maintenir une technique à jour régulièrement, bon des politiques de développement professionnel du personnel dans chaque équipe de travail, ou y a des thèmes, ou y a des techniques... des trucs comme ça, et on va organiser aussi des groupes de formation mais de façon beaucoup plus général pour des besoins au niveau de l'organisation (...) assurer le développement continu des ressources humaines en tenant compte des objectifs et des priorités de l'établissement ». Entrevue 8

« En réalité, on n'a pas beaucoup de ressources qui travaillent en formation, plutôt en développement de personnel. Et puis, comme ça n'a pas été une priorité dans la dernière année, on ne s'est pas appliqué là-dessus, on n'a pas axé sur le développement d'un processus de formation continue. (...) chaque année, on a un plan de formation qui est développé en collaboration avec les membres du syndicat. Donc, nous on fait une première proposition d'activités de formation et puis ensuite, on consulte les membres syndicaux et on leur demande ce qu'ils en pensent et on leur demande de faire des

suggestions et de collaborer au développement du plan de formation. Alors, on s'assoit et on détermine quels sont les besoins de l'organisation en considérant les intérêts de l'employeur et du syndicat ». Entrevue 15

« (...) on les évalue à chaque année, puis à chaque année on se fait un plan de développement des ressources humaines aussi, qui est aussi basé en consultation avec toutes les employés finalement... cadres, syndicats, etc. tout le monde là... Un groupe représentatif d'employés ». Entrevue 16

Pour d'autres organisations (4, 5, 6, 14), le processus d'amélioration continue est déterminé en fonction d'un besoin collectif exprimé par le gestionnaire, ou d'un besoin individuel.

« (...) c'est vraiment selon l'évaluation qui est faite par le gestionnaire, donc avec l'employé, soit par exemple durant la période de probation si la personne a besoin d'aide ou encore de le soutenir, durant l'évaluation annuelle la personne invite son supérieur immédiat ». Entrevue 4

« notre formation nous permet une amélioration de nos services mais là encore on ne cible pas en fonction de l'âge (...) cette formation si elle est obligatoire, c'est pour tout le monde, si elle n'est pas obligatoire à ce moment là ça va être beaucoup les chefs de services qui vont voir avec leurs employés qui prioriser ? (...) les gens ont encore au-delà de 10 ans de carrière devant eux, alors c'est aussi important qu'ils participent au programme de formation que les autres ». Entrevue 5

« Ben là on agit à la demande (...) on y va selon que les gens ont des besoins, que les gens ou que les supérieurs nous soumettent, y a des activités qui sont organisées à tous les ans par exemple le service à la clientèle proposé au service de ressources humaines, y a cette formation là, on a pas de politique ou je sais pas de processus heu... (...) C'est par les demandes de perfectionnement (...) c'est sûr qu'on a un budget à respecter mais si quelqu'un pendant 20 ans est à (x) et a jamais présenté de demande c'est à son bon vouloir de nous présenter une demande de formation, c'est sûr que l'extérieur peut suggérer mais bon c'est au bon vouloir de l'employé ». Entrevue 6

« (...) ça se fait beaucoup via les chefs de services qui sont ceux qui sont les plus près des employés dans le travail, mais, il ne faut pas négliger aussi les sondages auprès des clientèles, Les sondages de satisfaction nous donnent des indicateurs fort intéressants ». Entrevue 14

Enfin, certaines organisations reconnaissent ne pas avoir élaboré de processus d'amélioration continue du personnel (organisations 9 et 17).

« (...) c'est simple on a reçu du ministère de l'éducation dernièrement l'information à laquelle le programme de formation de perfectionnement, en fait sera mis sur pied prochainement, donc on envoie simplement la liste des enseignants qui sont directement reliés au programme pour qu'ils puissent donc être au courant de la chose... c'est aussi simple que ça, c'est pas plus d'implication que ça c'est déjà mis en place par le MEQ pour ce programme là du ministère de l'éducation ». Entrevue 9

- « Pas vraiment, c'est ça que je vous disais. C'est surtout les gens sur une base individuelle qu'ils vont demander des perfectionnements ». Entrevue 17

L'amélioration continue de la main-d'œuvre se traduit d'une part par un travail de qualité, par des performances supérieures, par l'autodéveloppement ou enfin par un engagement dans le travail.

- la qualité du service

Les employés sont amenés à développer leurs compétences afin de dispenser un service de qualité irréprochable, d'ailleurs selon les propos recueillis cet aspect semble être une priorité pour certaines organisations. En général, ce sont les établissements de santé qui ont évoqué la qualité du service, car la plupart ont certaines exigences notamment au niveau de l'agrément de leurs services, c'est pourquoi ces organisations tendent à responsabiliser leur personnel sur ce point.

« (...) on doit chercher continuellement à améliorer la qualité du service et on pense, on croit, on en est certain que c'est en supportant le développement que les gens pourront supporter le développement de la qualité du service actuel ». Entrevue 3

« (...) faire comprendre aux employés qu'ils sont responsables de la qualité de leurs actes (...) c'est à eux de s'assurer qu'ils vont chercher les formations nécessaires pour assurer des services de qualités ». Entrevue 5

« (...) le Conseil Canadien d'agrément où on est accrédité (...) on a une démarche à suivre pour s'assurer que nos gens sont bien formés dans la qualité des soins. (...) pour s'assurer auprès de la clientèle, des bénéficiaires, pour s'assurer qu'on a du monde compétent qui soigne les gens. Donc, qui rendent les services comme il se doit, c'est s'assurer d'une certaine uniformité au niveau canadien et au niveau provincial. Donc, l'ordre canadien vient vérifier que l'hôpital donne les services, en 2004, qui sont convenus pour un service de santé ». Entrevue 12

En revanche un seul établissement du Ministère de l'Éducation a évoqué la qualité du service.

« (...) faut dire aussi que les gens à qui on s'adresse sont exigeants à notre égard, si on était pas performant, si on donnait pas un service de bonne qualité, ben ils se passeraient de nous autres là et c'est qui, qui y perdrait donc ? (...) un service de qualité à la population mais aussi au réseau scolaire, on a des gens qui répondent au public, des demandes de renseignements du public, mais aussi au niveau des professionnels c'est beaucoup travaillé avec les membres des commissions scolaires, les organismes scolaires, les mises en ligne des orientations du ministère, alors les attentes à notre égard de la part du réseau sont élevées et on travaille nous avec les directeurs du service éducatif, les directeurs généraux, heu...avec des gens qui sont en action au niveau des

commissions scolaires, donc ils sont exigeants (...) on s'attend de nous d'un service de haute qualité ». Entrevue 10

- les performances supérieures

Le processus d'amélioration continue permet aux employés d'acquérir des performances supérieures.

« (...) toutes ces activités qui ont un volet formation, que ce soit relié ou non à leur travail actuel, (...) le perfectionnement c'est vraiment l'idée que ça amène le personnel à se développer professionnellement, que se soit ou non relié à son domaine de travail ». Entrevue 7

« (...) ce qu'on vient de faire par la formation individuelle c'est d'améliorer le rendement de la personne (...) on croit au développement des personnes à l'importance du développement continu (...) faut que les gens développent des valeurs compétentes (...) développer leurs compétences que ce soit au plan relationnel, que ce soit au plan de leur travail d'équipe, au plan des techniques de travail ». Entrevue 3

- L'autodéveloppement

En matière de développement des compétences certaines organisations vont responsabiliser leur personnel et promouvoir l'autodéveloppement des employés.

« (...) en fait ses principaux objectifs (de la politique de formation continue) c'est de s'assurer que ...ben c'est de faire comprendre aux employés qu'ils sont responsables de la qualité de leurs actes, qu'ils sont responsables de la mise à jour de leur formation donc c'est à eux de s'assurer qu'ils vont chercher les formations nécessaires, pour assurer des services de qualités, alors ils doivent donc exprimer leurs besoins, en faire part à leur supérieur et heu...s'assurer qu'ils feront les demandes pour mettre leurs connaissances à jour ». Entrevue 5

« (...) c'est évident que les enseignants doivent aller chercher de la formation (...) si les gens le font, je pense qu'ils le font professionnellement, les gens n'ont pas le choix de toujours se renouveler, ils le font par eux-mêmes de leur côté, ça fait parti de leur responsabilité de le faire ». Entrevue 9

- L'engagement dans le travail

Certains répondants affirment que l'attachement aux valeurs professionnelles de leur personnel les poussent à mettre à jour leurs compétences de façon continue.

« (...) parce qu'ils sont fascinés par le travail ça leur donne les moyens de faire... de mieux faire leur travail ». Entrevue 10

« (...) faire attention à ne jamais descendre en bas de ce que c'est d'être compétent, sinon, c'est ta profession, c'est ta licence qui est en jeu et tout ça. Ça ils sont très motivés dans l'ensemble, c'est leur poste qui est en jeu aussi. (...) Les professionnels de la santé vont au-delà de faire, c'est la clientèle difficile, c'est les gens qui choisissent, c'est le retour de la clientèle, au niveau de la profession ils sont motivés par ça, donc ils rendent un bon service aux clients ». Entrevue 12

### ▪ L'alignement du travail aux priorités organisationnelles

La dimension de l'alignement du travail aux priorités organisationnelles a été abordée sous différents angles, nous retrouvons divers processus d'alignement aux priorités organisationnelles :

- la formation (organisations 4, 5, 8, 12, 14, 16 et 18)
- la communication (organisation 7, 10, 14, 16 et 18)
- la concertation ou consultation (organisations 9, 10, 14, 15, et 18)
- la réorganisation du travail (organisation 3)

NO	Extraits de verbatim
3	- « (...) on a, en vu, d'améliorer un certain nombre de processus de réorganisation du travail pour d'avantage adapter les processus de travail aux nouvelles exigences de l'environnement ou aux nouvelles exigences de notre clientèle ».
4	- « (...) on a eu le conseil d'agrément qui est venu ici et on a eu des priorités organisationnelles, à savoir les plans de mesures d'urgence (...), il faut le faire, donc c'est une priorité, quand on entend priorité de l'organisation c'est comme ça qu'on va se baser (...) dans le PDRH souvent il y a des informations qui sortent en disant tout le monde devrait avoir la formation sur soins des plaies par exemple en soin infirmier c'est pas juste un secteur c'est tout le monde et à ce moment là tout le monde met les sous et chacun des services prévoit de former des gens au niveau des soins des plaies et c'est là que nous on entre pour organiser les formations (...) c'est vraiment la seule chose qui est vraiment élaboré pour l'année c'est le PDRH notre orientation stratégique avec les ressources humaines et avec les différents programmes, sur l'année la priorité c'est ça »
5	- « (...) on est toujours en lien aussi avec les objectifs organisationnels en fait à chaque fois qu'on fait les analyses de besoins de formation il est important de savoir au niveau organisationnel quels sont nos grands projets, nos grands objectifs à chaque année pour être en mesure d'aligner nos projets de formation avec les objectifs de l'organisation (...) quand on fait l'analyse des besoins on regarde les priorités organisationnelles, les enjeux, les objectifs annuels et on va amener nos programmes de formation pas seulement en fonction des individus bien sûr les individus sont importants mais il y a aussi le pôle opposé qui sont les besoins de l'organisation alors c'est toujours enligné sur les besoins individuels et les besoins organisationnels »
7	- « (...) un plan de communication pour expliquer ça au personnel pour le mobiliser aussi d'une certaine façon et pour lui dire sur quoi nous allons travailler maintenant, alors entre autre priorité s'est dégagé le fait que nous voulons non seulement augmenter notre clientèle étudiante mais également nous voulons la »



	rétenion. (...) Alors je pense qu'il y a pas de processus établi, formel, ou de plan de communication, même de stratégie de communication qui soit élaborée à l'avance. ».
8	(...) assurer le développement continu des ressources humaines en tenant compte des objectifs et des priorités de l'établissement (...) on a défini les nouvelles orientations, ça c'est pour les nouvelles employées, on s'attend que l'infirmière responsable présente le nouveau protocole... après ça dépendamment du secteur d'activité chaque nouvelle infirmière doit s'assurer de maîtriser la partie vaccination immunisation...
9	- « (...) chaque année à la rentrée scolaire nous préparons notre plan d'actions (...) on identifie, chaque école particulière note le problème à surmonter, notre réalité, nos contraintes, toutes les mesures sont fait encore une fois à partir de statistiques du MEQ (...) on rencontre les équipes de professionnels ou des équipes d'enseignants par département par exemple à la fin de l'année, pis ensemble on fait l'exercice suivant, on fait le bilan de ce qu'on a mis en place chaque année, de ce bilan nous on va refaire nos devoirs, on va préparer les orientations pour l'année prochaine, qu'on va présenter à la rentrée scolaire du mois d'août prochain, on va établir un plan de priorités c'est-à-dire qu'est-ce qu'on priorise? qu'est-ce qu'on conserve? Est-ce qu'on garde le cap sur telle ou telle priorité qu'on avait avant? Est-ce qu'on constate qu'on a fait un bon bout chemin? Est-ce qu'on engage un personnel de plus? Si oui, quel type de personnel va pouvoir nous aider dans nos démarches pour encore une fois améliorer la situation? (...) Et y a aussi des rappels tout au long de l'année, on fait aussi des rappels sur les mesures, on fait des rappels sur les responsabilités de chacun des comités qui souvent sont générés par ces besoins là, ces priorités là ».
10	- « (...) tout le monde travaille en fonction des priorités construites pour une année...heu...on partage les objectifs qu'on a à atteindre durant l'année et tout le monde travaille en travaillant en équipe et en concertation dans ce sens là alors (...) ça se fait par (...) par un travail en équipe où on partage des objectifs pareils et les moyens à mettre en place et j'ai la chance d'avoir du personnel motivé. (...) C'est un partage d'information, je pense, un partage jusqu'à un consensus autour des moyens à prendre pour atteindre nos objectifs (...) tsé, on a accès aux priorités de l'année on explique ça en début d'année, chacun dans son secteur ou dans son champ de responsabilité, à planifier son avis, à définir les grands dossiers sur lesquels il va travailler, on a pas tellement le choix là, mais il faut convenir quand même qu'on partage ça entre nous, ce qui fait que c'est connu de tous, mais ces dossiers là sont des dossiers stratégiques du ministère donc y a une adhésion là ».
12	- « (...) l'agence qui vient du Ministère de la Santé, donc, l'agence définit les grandes orientations d'où découlent les orientations de formation, les budgets sont alloués et on s'oriente à faire suite de ces programmes-là ».
14	- « C'est que les priorités c'est défini de façon périodique. D'abord, on a un cycle d'objectifs pour chacun des secteurs qui est aux deux ans. Ensuite, on a des planifications stratégiques aux trois ans. On a aussi, ce qui est intéressant en terme d'information pour la mobilisation, on doit revalider, refaire notre, ce qu'on appelle une attestation d'agrément. (...)Eux, ils font une inspection, ils font des recommandations, et c'est certain que leurs recommandations vont... de ça va découler un plan d'action qui va probablement être intégré, comme je vous disais, soit aux objectifs ou le plan d'actions des différents secteurs (...) il y a un processus de planification et chaque secteur reprend les recommandations, et les intègrent dans leurs objectifs, un objectif c'est un plan d'action. Il y a un plan d'action donc, et ça, c'est évalué annuellement pour savoir, où est-ce qu'on est rendu dans nos objectifs. (...) Les outils ! Ça peut être des réunions, ça peut être du matériel, des techniques, ça peut être de la formation, ça peut être des conférences, ça peut être de la consultation... »
15	- (...) Chaque chef de service va connaître ses besoins en fonction des objectifs de l'organisation finalement. Ça va se faire dans un processus de consultation auprès



	de leur personnel.
16	<p>(...) c'est surtout dans l'évaluation, c'est dans l'évaluation de la performance qu'on va fixer les objectifs annuels, en fonction des « 4 C » qu'on appelle, qui définissent la qualité à l'hôpital en fonction des objectifs organisationnels. (...) Ensuite de ça, on a un processus au niveau de la détermination des objectifs qui est comme hiérarchique si on veut, fait que les cadres supérieurs fixent leurs objectifs ensuite de ça les cadres intermédiaires fixent les leurs et pis ça descend jusqu'aux employés comme ça. Fait que théoriquement tout est donné à ce niveau-là... sur les objectifs organisationnels.</p> <p>- y a une portion de formation puis le reste de la portion c'est plus de l'animation d'ateliers, etc., où eux autres habituellement sortent avec plein d'éléments. (...) C'est toujours tout le temps aligné sur les objectifs organisationnels.</p>
18	<p>- c'est-à-dire qu'il n'existe pas un programme formel destiné à adapter les compétences des personnes aux défis de l'organisation. Ça ne se fait pas nécessairement par l'entremise d'un programme de formations structurées, ça se fait par l'entremise de communications régulières, d'échanges, de discussions. (...) C'est régulier mais on n'a pas de programme tel. (...) Comme je vous disais, c'est plus au niveau de la planification que ça se fait moins, par contre les activités, on a quand même un certain nombre d'activités qui ont, qui poursuivent cet objectif-là de permettre à la main-d'œuvre de s'adapter aux changements (...) communications, formations, évidemment disponibilité de documents, de références, du journal interne sur ça. (...) Y a des rencontres d'équipe, des échanges qui permettent de répartir le travail, qui permettent d'expliquer les orientations de l'organisation, qui... permettent finalement de mobiliser les gens pour discuter des orientations...</p>

Nous pouvons constater que la formation reste l'outil privilégié de nos interlocuteurs, suivi des processus de consultation et de communication afin de procéder à l'alignement du travail de la main-d'œuvre aux priorités organisationnelles.

En revanche, la réorganisation du travail en vue d'adapter le processus de travail aux priorités organisationnelles n'a été évoquée que par une seule organisation.

- L'identification organisationnelle

Seul le répondant de l'organisation 3 affirme utiliser la responsabilisation afin de développer chez le personnel le sens de l'identification organisationnelle.

« (...) il faut que les gens se sentent utiles, faut qu'ils se sentent responsables, faut que les gens se sentent, je dirais même à la limite indispensables (...) quand les gens sont conscients d'abord du client... quand ils sont conscients du client vous comprenez ce que je veux dire, c'est qu'on conscientise les employés ». Entrevue 3

La variable de l'identification organisationnelle s'est essentiellement matérialisée dans les propos de nos répondants par le degré d'adhésion aux priorités organisationnelles et par le niveau de rendement du personnel.

- L'adhésion aux priorités organisationnelles

Pour élever le niveau d'adhésion aux priorités organisationnelles, les organisations ont recours à trois processus qui tendent à :

- favoriser la communication (organisations 7 et 19) afin d'impliquer le personnel
- entretenir de bonnes relations de travail (organisation 7)
- favoriser la participation et la consultation (organisation 9).

NO	Extraits de verbatim
7	<p>- « (...) on a rencontré les différents personnels, on leur a expliqué la situation de l'école, on leur a montré ce qui s'était passé avec la clientèle étudiante et on leur a dit en fait, chacun d'entre vous, qu'est-ce que vous pouvez faire? Est-ce que vous pouvez faire quelque chose pour ça? Et pis là y a eu des comités qui ont été mis sur pieds pour voir, pour impliquer les différentes personnes, qui ont à faire de près ou de loin avec cette priorité là, (...) on a décidé de façon plutôt spontanée de dire « bon on implique les gens », les cadres ont été rencontrés, les cadres ont été informés de tout ça et chacun a été mis à contribution c'est-à-dire, comment dans chacune de vos équipes vous pouvez contribuer? Et comment vous pouvez aussi réduire les dépenses sans qu'on est à toucher le personnel? (...) c'est des personnes qui vont eux directement être impliquées dans ce changement là, dans cette nouvelle orientation là, que l'organisation a prévu, fais que ça, ça fait faire toute une restructuration mais maintenant c'est une nouvelle réalité qu'on a à gérer</p> <p>- (...)c'est un forum de discussion pour justement entretenir les bonnes relations et faire en sorte que les gens restent attachés à l'organisation, qui veulent s'impliquer davantage, pour qu'ils soient fonctionnels ».</p>
9	<p>- « (...) normalement les enseignants sont confinés dans leur classe, là cet exercice leur permet de pouvoir s'impliquer dans la vie scolaire de leur école, quand on est dans le milieu où ils évoluent, ils comprennent mieux l'origine. (...)Il faut les faire participer sinon, ...heu...ça ça n'a aucun sens, s'ils sont pas partie prenante de la chose tant pour les orientations, pour adapter l'ensemble, j'impose rien, c'est ça qui prouve que je vends ma salade plus fort sur certains points parce que des fois ça peut être plus difficile ça demande beaucoup de participation. (...) Chaque début d'année donc, un peu lorsqu'on présente les orientations que nous avons décidé précédemment... chacun des enseignants va les revoir individuellement, le mois suivant au mois de septembre, on fait ça chaque année, à chaque année ce qu'on fait c'est qu'on présente la liste des comités possibles, qui sont une série d'orientations que nous avons décidées ensemble, les projets autres, les tâches complémentaires qu'il faudrait faire, aussi reliées à ça ou non, et bien sur on les incite ».</p>
19	<p>- « (...) chaque service organise une activité, je dirais plus sociale, qui peut être à l'extérieur du collège ou à l'intérieur du collège, pour une demi-journée. Ça commence toujours par dire bon bien voici le bilan, puis maintenant on a bien fait nos choses, mais on a mal fait, faudrait améliorer une chose, et après c'est d'aller au</p>

	restaurant, c'est d'aller avoir du fun. - un contact personnel avec le cadre et chacune des personnes, et d'encourager aussi, que chaque responsable de service, à quelques reprises dans l'année, fasse des réunions de service, pour expliquer où on en est rendu, qu'est-ce qui se passe ? c'est quoi les problématiques ? et d'échanger sur des solutions ».
--	---

- Le niveau de rendement du personnel

Selon l'interlocuteur de l'organisation 15 le niveau d'efficacité et le niveau de rendement des employés sont liés aux bonnes relations de travail et à l'intérêt porté par l'organisation au bien être de ses employés.

« (...) ça passe aussi par les relations de travail. Il y a un comité des relations de travail qui est formé de membres patronaux et de membres syndicaux, et là ils discutent des processus, des tâches en ce qui concerne les tâches de travail. Et aussi, il y a un autre volet concernant la santé et la sécurité au travail. Il y a un autre comité, le comité paritaire SST qui est également composé de membres patronaux et syndicaux et là on discute de l'amélioration des systèmes pour améliorer la santé et la sécurité au travail. Donc, c'est un peu, c'est deux comités semblables, mais avec quand même des objectifs différents. Un pour améliorer les relations de travail et l'organisation du travail, et l'autre plus pour améliorer la santé et la sécurité du travail, mais en même temps, quand tu améliores ça, tu améliores également les relations de travail et l'efficacité et le rendement ». Entrevue 15

Le répondant de l'organisation 16 affirme que la mise en place d'une évaluation de rendement permet de valoriser la contribution de l'employé au niveau organisationnel.

« Il y a beaucoup de processus d'évaluation qui vont plus se centrer de façon proactif et positif pour encourager, pour ne pas punir, pour plutôt encourager le développement de la personne. C'est la nouvelle façon de faire. Ce n'est pas une évaluation du rendement, c'est une évaluation de la contribution de l'employé ». Entrevue 16

- La coordination spontanée du travail des employés

Pour favoriser la coordination spontanée du travail de la main-d'œuvre, les répondants proposent de cibler essentiellement les rencontres ponctuelles destinées à faciliter les échanges (organisations 4), d'informer le personnel (organisation 4), de redéfinir le rôle du superviseur (organisation 7).

NO	Extraits de verbatim
4	- « (...) c'est plus de l'information que de la formation dans le but de développer ses connaissances ou (...) ses aptitudes, dans ce sens là c'est vraiment on s'assit pour se mobiliser, pour échanger, c'est dans ce sens là. (...) Au niveau des employés il y a beaucoup de rencontres dans chacun des secteurs en tant que tels, mais y a pas quelque chose qui est fait au niveau organisationnel pour tous les employés ».



7	- « (...) chaque cadre a évidemment un rôle clé à jouer dans la mobilisation de chaque équipe de travail, mais lui il est là pour savoir ce qui se passe à peu près partout pour coordonner et ça, pis faire en sorte que ça aille dans la nouvelle direction, c'est dans ce sens là que je vous disais que ces personnes là ont un rôle important à jouer sur la mobilisation par le fait que parce que toutes les personnes qui sont dans l'équipe ne sont pas toujours en lien avec...c'est une structure virtuelle si on veut, parce que les personnes là ont en gros...travaillent encore dans leur département d'origine même si elles sont rattachées avec une nouvelle personne, donc faire en sorte que ces personnes là se rencontrent, pis travaillent ensemble, c'est donc organiser des réunions de service, c'est de demander à chacun vous travaillez sur quoi? De demander à tout le monde qu'est-ce que vous faites cette semaine? Qu'est-ce que vous avez fait la semaine dernière? Est-ce que vous savez qu'un tel travaille sur la même chose que vous? »
---	---

La plupart des répondants affirment ne pas planifier de processus en vue de promouvoir la coordination spontanée des employés car celle-ci s'opère d'elle même. (Organisations 2, 9, 10, 11 et 13)

NO	Extraits de verbatim
9	- « (...) je dois dire qu'en général, la mobilisation se fait, oui j'peux dire spontanément, j'ai un enseignant qui sera à la retraite dans 2 ans et c'est le gars le plus motivé du monde, c'est lui-même qui me propose d'avoir des stagiaires dans sa classe, il prend sous son aile les nouveaux enseignants de façon volontaire donc j'ai même pas à faire la démarche, ça se fait d'emblée, j'ai une équipe, j'ai une équipe vraiment dynamique qui se propose »
2	- « (...) mais y a pas de plan comme je le disais tout à l'heure, les gens le font spontanément »
10	- « (...) on ne planifie pas ça non plus, on avait une secrétaire qui était tellement experte que ça passé tout seul... »
11	- « (...) bon pas à date, moi j'ai pas rien fait dans ce sens-là (...) y a un échange qui est correcte puis qui se fait entre les gens des différents services ».
13	- « (...) ces gens là ont l'habitude d'être tout à fait coordonnés dans leurs demandes par rapport aux grands cycles que l'organisation va vivre »

- La coopération

Pour développer la coopération entre les employés, nos répondants affirment utiliser divers moyens, tels que :

- la planification de rencontres destinées à promouvoir les échanges (organisations 3, 4 et 7)
- l'alignement aux orientations organisationnelles (organisation 7)
- la valorisation de la coopération sur le plan culturel (organisation 16)

NO	Extraits de verbatim
3	- « (...) faire des échanges sur des techniques qui sont peut être plus porteuses de résultats que d'autres donc on va permettre aux équipes d'échanger entre elles ou de partager si vous voulez ce que l'on appelle les expériences à succès ou les bons coups »
4	- « (...) le seul qui vient d'être parti qu'on appelle le forum des gestionnaires qui est fait pour les cadres intermédiaires, donc ça a été pour que les cadres intermédiaires se rencontrent, soient capables de jaser sur une problématique, soient capables d'échanger sur un problème mais pour les cadres intermédiaires, mais pour les employés ensemble pour qu'eux autres aient des rencontres y a pas rien en tant que tel de formel beaucoup de choses informelles des petites rencontres mais pas au niveau formel (...)mais c'est pas vraiment de la formation continue là c'est plus de l'information que de la formation dans le but de développer ses connaissances ou habiletés, ses aptitudes dans ce sens là, c'est vraiment, on s'assit pour se mobiliser, pour échanger c'est dans ce sens là ».
7	- « (...) il s'agit de mettre en relation ces personnes là, (...) il faut amener toutes les personnes qui auparavant travaillaient ensemble via le vase clos à se connaître et à travailler ensemble dans une même direction et à adopter les mêmes principes directeurs, donc déjà un gros défi, je pense, de restructuration de tous ces gens là (...) dans un 1 <sup>er</sup> temps on parle beaucoup en collaboration avec le nouveau directeur de cette nouvelle structure là de manière à ce qu'ils aient une vision globale de tout se qu'il fait. (...) Dans un premier temps pour ramener les personnes à travailler ensemble, il faut d'abord que les équipes se connaissent, que les gens se rencontrent ».
16	- « (...) en tout cas nous autres on a des valeurs, un petit peu sur la collaboration en fait on valorise beaucoup ça auprès des cadres pour qu'ils le valorisent auprès de leurs équipes. On a des réunions mensuelles, tous les cadres ensemble, puis souvent des sujets de ressources humaines qui sont amenés ou y a des conscientisations qui sont amenées à ce niveau-là ».

Certains avouent que la coopération se fait spontanément.

« (...) on appelle des gens d'autres services, il y a une collaboration quand même, c'est sûr c'est toujours les services, ... on est pas un service unique (...) ici surtout, on doit faire appel à beaucoup de gens de ressources différentes de pédagogie et tout ça, donc je pense qu'il y a un échange qui est correct puis qui se fait bien entre les gens des différents services (...) ben on a beaucoup de discussions aussi avec les gens de l'informatique au niveau de nos logiciels pis de tout ça. Donc, quand les gens ont des problèmes, ça se fait de façon assez simple. (...) souvent elles s'entraident entre elles, elles vont... moi je prends ici on a une personne qui est assez bonne, puis des fois je l'entends parler à quelqu'un d'autre « fais ça comme ça, fais telle chose, fais telle chose », donc elle la conseille pleinement, donc, elles s'entraident souvent. Il y a en une, on sait qu'elle est meilleure en Excel, donc « on sait que t'es bonne en Excel, est-ce que tu peux l'aider à faire ce tableau-là ? Est-ce que tu peux me conseiller? souvent il y a une entraide assez courante, au fil des jours ». Entrevue 11

Enfin, certains répondants affirment ne pas solliciter la coopération du personnel, si ce n'est en situations extrêmes (organisation 5).

« (...) à moins qu'il y ait quelqu'un qui ait par exemple quelqu'un qui aurait eu un accident de travail et qui ne pourrait effectuer toutes les tâches normalement de



sa description de fonctions il pourrait y avoir une adaptation de son travail dans son service mais c'est seulement dans ces situations là où l'on va faire une adaptation au mois heu... faire un changement dans l'habituel pour s'adapter aux besoins de la personne ».

- Le multiplicateur

La coopération peut se manifester autrement, certains employés peuvent suivre une formation et servir alors de personne ressource au niveau de l'organisation on les appelle les agents multiplicateurs (organisations 3, 4, 11, 12 et 14).

NO	Extraits de verbatim
3	- « on se sert des multiplicateurs, des personnes qui sont seniors dans l'entreprise et là on utilise si vous voulez les 45 ans et plus parce qu'on utilise les gens qui ont beaucoup d'expérience pour servir d'encadrement et de support professionnel à des personnes qui ont moins d'expérience ».
4	-« y a une personne qui est là et quand elle revient, quand ils font leur rencontre interdisciplinaire ou multidisciplinaire qu'il puisse en faire part, « dans telle formation c'était bien...j'ai reçu un cartable...j'ai vraiment aimé ça... ». On a une bibliothèque ici, aussi on a déjà pensé de proposer aux gens qui vont à la formation d'emmenner leur cartable pour le rendre disponible à la bibliothèque, alors cette formation là serait accessible à tous et pourrait être envoyée à chaque mois à tout le monde par courriel en disant voici la liste des formations auxquelles j'ai assisté au cours des derniers mois et si les gens sont intéressés par un thème ou quoique ce soit ...ce qui permet à ce moment là de faire parvenir, de donner l'information aux gens (...) je pense que c'est intéressant aussi, c'est qu'en plus d'avoir formé les gens, ils sont dans leur secteur mais ne le font pas dans d'autres départements par exemple dans le programme d'essai modulaire des ergothérapeutes, c'est particulier à eux-mêmes, ils vont s'en parler entre eux-mêmes, mais ils en parleront pas aux autres ergothérapeutes dans les autres secteurs, donc on regroupe ces gens là dans leurs services afin d'essayer de leur donner de l'information...moi je pense que ce serait très bien que l'information soit disponible à la bibliothèque, que l'on puisse savoir que dans les derniers mois telle personne est allée à telle formation et sur tel thème et ça touchait ça...si les gens sont intéressés, ah je veux savoir ? Et comment ça se fait ? peut être que ça m'intéresserait d'y retourner par la suite (...) le multiplicateur c'est plus celui qui fera l'écho, « ah savez-vous que dans ou tel champ... ? ah ! mon Dieu passe moi ton document...je vais le lire tout de suite ».

- Le rôle de mentor ou de *coach*

La coopération de la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans se traduit essentiellement par des rôles d'encadrement, ou de soutien, justifiés par leur expertise. Ils encadrent les nouvelles recrues et agissent en tant que mentor, tuteur ou *coach*.

NO	Extraits de verbatim
3	- « (...) on utilise les gens qui ont beaucoup d'expérience pour servir d'encadrement et de support professionnel à des personnes qui ont moins d'expérience (...) on se sert de ce personnel, on ne cible pas les 45 ans et plus, on cible les gens d'expérience qui ont généralement 45 ans évidemment car ce sont des gens qui ont 25 ans d'expérience et qui vont servir si vous voulez de coach à d'autres personnes parfois de mentors aussi mais sans que ce soit reconnu formellement ».
2	- « Pour gérer ce programme là on favorise les rencontres et on propose un incitatif financier, le paiement d'une somme symbolique d'un montant de 1000\$ par coach et par année, avec des déjeuners causeries pour favoriser les échanges entre les deux équipes. (...) dans ce programme les gestionnaires d'expérience coach les nouveaux gestionnaires nommés depuis 3 ans, (...) dans cette situation on se sert de la main-d'œuvre vieillissante pour coacher les jeunes ».
6	- « (...) jumelage heu oui... c'est de la formation, par exemple quelqu'un qui est un tuteur, on appelle ça un tuteur unique de poste (...) alors c'est quelqu'un qui s'en va à la retraite par exemple, mais qui prend part, cette personne là c'est la seule qui connaît le travail parce que ça fait 30 ans qu'elle est là, alors y a un système de jumelage pendant par exemple 6 mois, 8 mois, la personne est jumelée avec la nouvelle personne qui va occuper le poste et là c'est de la formation (...) une forme de mentorat, oui tout à fait, tout à fait... heu ça c'est relativement nouveau parce que jusque là y a jamais 2 personnes payées pour le même poste, alors que là faut payer 2 personnes sur le même poste pour que la formation se fasse ».
7	- " « (...) on a un système de compagnonnage qui fait en sorte qu'une personne expérimentée peut prendre avec elle une autre personne qui essaie d'apprendre un métier, on libère la personne et on va le laisser avec cette personne là pour lui permettre d'apprendre ».
8	- « On a pas un rôle de mentor officiel ici, mais plutôt des accompagnateurs, le rôle d'accompagnateur, (...) c'est surtout au niveau de l'intégration des nouveaux employés, les gens ici sont très impliqués, ils savent à ce moment là qu'ils vont orienter les nouveaux employés, ils vont permettre leur intégration, souvent les employés de 45 ans et plus vont dire aux jeunes « ben il faut que je l'accompagne » et vont devenir des agents multiplicateurs ».
9	- « (...) effectivement je cible toujours les plus anciens pour par exemple chapoter, parrainer, encadrer et soutenir mais je peux pas en dire plus ».
13	- « Je vous dirais que c'est tellement acquis, c'est tellement dans leurs gênes, qu'on compte sur eux pour le faire dans la population, pour accueillir les plus jeunes qui entrent actuellement ».
14	- « (...) on a mis en place, par exemple, des phénomènes de tutorats ou de coaching pour les employés et c'est des personnes qui ont beaucoup d'expérience qui sont tuteurs. Pour les infirmières entre autres, on va appeler ça des préceptrices, c'est des infirmières qui servent de guide aux nouvelles qui vont rentrer. Elles peuvent servir de guide aussi à des gens qui viennent en stage et tout ça. Alors, c'est des personnes qui vont leur montrer, qui vont être leur personne-ressource, c'est tout ça. Ça, c'est pour les infirmières. Pour les autres professionnels, ils vont superviser les jeunes, parce que souvent dans nos programmes, quelqu'un peut avoir, on peut définir qu'un employé peut être en supervision pendant deux ou trois mois, et c'est un collègue



	avec beaucoup d'expérience qui va être guide. Pour les préposés aux bénéficiaires, c'est une clientèle qui donne des soins, on appelle ça des coachs. Alors, c'est des gens qui les accompagnent pendant la période de probation qui dure environ trente jours. Et ils vont leur montrer des techniques, ils vont faire le travail avec eux, ils vont répondre à leurs questions, ils vont servir de personne-ressource ».
16	- « (...) ben, là on est en train de faire bâtir un programme de mentorat (...) mais là plutôt que du mentorat c'est plus comme des groupes de discussion ».
19	- « (...) on a senti le besoin de mettre en place (...) un mécanisme d'intégration beaucoup plus poussé, l'intégration par des pairs, de rencontres avec eux autres, avec les différents services pour leur expliquer. Donc, c'est beaucoup plus par du contact direct, donc préparation aussi de la documentation lors de l'engagement, qu'ils connaissent la réglementation, les politiques, toutes ces choses-là, j'ai bien beau vieillir, il faut les comprendre dans leur application. Donc, un cadre que j'ai engagé au service des approvisionnements, il est venu passer avec moi une demi-journée, après un certain d'adaptation pour son poste, pour lui expliquer comment fonctionne l'insertion des ressources humaines dans le collège. (...) C'est une forme de mentorat. Il a été au service de la comptabilité, on lui a fait faire le tour des services, de cette façon-là, donc plus par forme de mentorat, parce que c'est absolument nécessaire ».

- la préparation de la relève

De même, la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans est considérée comme la mémoire vive de l'organisation, qui prépare la relève en transmettant le savoir et les connaissances.

NO	Extraits de verbatim
13	- « (...) c'est fondamental. Surtout dans des postes jugés critiques. Par exemple, ce qu'on est en train d'organiser c'est de pouvoir planifier le départ d'une personne qui a occupé son poste pendant, disons, 30 ans. Quand cette personne-là, part, ce qu'elle a dans sa tête, dans ce qu'on appelle son disque mou (rires), elle a une expérience du processus souvent fort complexe de travail. Ce qu'on essaie de faire, c'est de transmettre ces connaissances-là, (...) de faire en sorte qu'il y ait (...) un chevauchement du travail pour que la personne qui quitte transmette son savoir à la personne qui arrive (...) que l'on pourrait préparer à l'avance quelqu'un, moyennant que l'on connaît très bien le processus de travail, et que la personne qui l'occupait a laissé ses connaissances de façon formatée si on veut, dans un logiciel, qui permettrait à la personne de prendre la relève sans être obligé de tout recommencer ».

- Climat organisationnel

Afin d'améliorer le climat organisationnel les répondants nous ont affirmé avoir recours :

- à des programmes spécifiques de formation tels que des formations sur l'intergénérationnel (organisations 2, 12 et 13)

- à la redéfinition du rôle du superviseur plus axé sur le règlement des conflits et sur la reconnaissance au quotidien (organisation 3)
- à la prise en compte du contexte de travail des employés (organisation 5)
- à l'information et à la consultation des employés (organisations 7 et 15)
- à entretenir de bonnes relations de travail (organisation 15)
- à la prise en compte du niveau de satisfaction des employés (organisation 15)

NO	Extraits de verbatim
2	- « (...) formation sur l'intergénérationnel parce qu'on constatait par exemple que parmi les équipes de concierges, ou d'aides concierges on avait un personnel très vieillissant avec un personnel très jeune et donc on a offert un atelier sur ce thème là et heu...c'est pas un atelier qui était très couru et les gens qui étaient à l'atelier ont ressenti que c'était pas une préoccupation de travailler avec différentes générations dans la même équipe de travail (...) les gens de 45ans et plus ici dans un milieu d'éducation ont beaucoup plus de facilité de coopérer avec d'autres catégories d'âges ».
3	- « (...) il (le gestionnaire) est en mesure de régler les conflits internes et surtout surtout de faire de la reconnaissance au quotidien ».
5	- « (...) en général on essaie de ne pas surcharger les équipes de travail qui sont déjà débordées et ça pourrait être une source d'irritation que de le faire puis en terme de climat de travail ce serait peut être pas souhaitable ».
7	- « (...) on veut que les gens nous parlent, on veut que nos gestionnaires nous disent qu'est-ce qui se passe, alors ça ça était...c'est ressorti à peu près dans tous les groupes parce que je vous disais on est en restructuration, ça implique ça, pour les gens monsieur, madame tout le monde qui travaillent, ça implique qu'un beau matin on arrive pis on dit bon ben on était un seul département, on va devenir 2 départements, ça veut dire que maintenir « toi qui travaille en génie électrique, tu vas devenir rattaché au génie informatique et que la personne n'a pas été consultée et maintenant subitement on va la déplacer, on va le sortir d'un groupe, vous comprenez, on a vécu beaucoup beaucoup de ce type de changement là et les gens n'étaient pas nécessairement...donc ça ça vient miner un peu la mobilisation du personnel, les gens ça les fait un peu chialer, ça les fait dire « ben là je n'ai rien moi, je n'ai pas été consulté surtout sur ça » alors donc les gens nous disaient « même si on sait pas, même si le gestionnaire ne sait pas quoi me dire, même s'il me dit on sait même pas ce qu'il va se passer, on veut savoir qu'il sait pas, on veut savoir comment ça s'en va? Pour justement adhérer au projet commun, pis travailler dans le même fond pour tout le monde ».
12	-« (...) qu'on a formé un petit peu les gestionnaires dans le sens, il y a eu quelques formations qui ont été données au niveau des gestionnaires à mieux comprendre l'arrivée, justement en fonction de la relève. Comment s'adapter avec des différences de générations et tout ça... Donc, on a travaillé sur cet aspect-là, (...) Ça faisait comprendre aussi toute la dimension des personnes plus âgées ».
13	- « (...) si on poursuit dans cette voie-là, va donner un sens différent à la culture organisationnelle. Déjà on voit des changements. Je le vois quand une personne plus âgée débarque dans un milieu où il n'y a que majoritairement des jeunes, des plus jeunes qui ont moins de 30 ans ou le début de la trentaine, (...) ils ont un effet de calmer les plus jeunes, souvent les plus soucieux par rapport au travail. Ils sont d'une



	<p>aide à la fois au niveau du climat de travail, autant que par leur savoir et les acquis qu'ils ont développés au cours des nombreuses années qu'ils ont été à l'université. Alors ça, du point de vue culturel c'est extrêmement intéressant. (...) Par exemple, on a beaucoup de formations, de conférences, qui traitent de ces aspects intergénérationnels on a eu ça beaucoup dans les derniers temps. Les gens deviennent de plus en plus conscients de ce phénomène des personnes âgées puis des personnes plus jeunes. Puis il faut dire que chez nous là c'est pire encore, car entre 30-40 ans on n'a personne parce qu'on n'a pas sélectionné de gens, à ce moment-là, dans le cycle. Fais qu'il y a un gros trou. Les gens sont très jeunes ou vieux, il n'y a pas de... milieu, ce n'est pas une course de distribution normale ».</p>
15	<p>- « S'il y avait plus de communication, s'il y avait plus de rencontres de façon à pouvoir connaître les besoins des employés ainsi que partager entre employés et les membres du comité, il y aurait probablement une meilleure synergie et puis probablement aussi, que le fait d'expliquer aux employés pour telle raison on adopte telle, telle, telle chose...toujours en commençant avec leurs besoins aussi, bien ça permettrait justement de se comprendre.(...) Si la communication ne descend pas suffisamment, la frustration des employés peut immerger, peut arriver. Et puis à ce moment-là, les employés ils développent comme une sorte de frustration et ils peuvent faire la sourde oreille. (...) On a une bonne synergie entre les employés et la partie patronale. Ce qui aide beaucoup, beaucoup à améliorer la situation actuellement depuis, je dirais un an, ça s'améliore énormément. Donc, les relations sont très cordiales sur les deux comités différents, le comité santé et sécurité et le comité des relations de travail. Ça permet une grande ouverture de la part des deux, ça permet, ça va permettre éventuellement de développer des choses très intéressantes au niveau du développement en général. Juste le fait qu'on ait procédé au sondage du climat organisationnel, ça nous a permis justement de voir l'ampleur, en fait, les forces et les faiblesses de l'organisation, et ça nous a permis de comprendre qu'il y avait beaucoup d'insatisfaction et donc qu'il fallait tenir compte de cette insatisfaction-là pour pouvoir mobiliser le personnel. Comment on va le faire ? On ne le sait pas encore d'une certaine façon, c'est à travailler... Je vais éventuellement bientôt commencer à travailler avec ça puis voir comment on pourrait arriver en haut de la situation à ce niveau-là</p>

#### • Le travail d'équipe

Pour promouvoir le travail en équipe les organisations affirment avoir recours à des programmes de formation de type : formation sur le travail en équipe, formation sur l'interdisciplinarité, ou encore formation sur l'intergénérationnel. (Organisations 2, 3, 6, 12, 13 et 14)

De même, ils utilisent les réunions d'équipes ou les rencontres afin de faciliter la concertation, afin de tisser des liens, ou encore faire prendre conscience aux employés de la plus value du travail en équipe (organisations 7, 10, 15, 16 et 18).



NO	Extraits de verbatim
2	- « (...) formation sur l'intergénérationnel parce qu'on constater par exemple que parmi les équipes de concierges, ou d'aides concierges on avait un personnel très vieillissant avec un personnel très jeune et donc on a offert un atelier sur ce thème là et heu...c'est pas un atelier qui était très couru et les gens qui étaient à l'atelier on ressenti que c'était pas une préoccupation de travailler avec différentes générations dans la même équipe de travail ».
6	- « (...) quand il y a un problème qui nous aie signalé hein.... souvent par exemple, dans mon équipe de travail ça va pas bien...les gens savent pas travailler ensemble, as-tu quelque chose à nous offrir ? ok là on parle du volet collectif, à ce moment là parce que la demande vient du gestionnaire là on dit ok, nous on connaît une entreprise qui peut vous aider là dedans (...) et là en faite, nous on propose de la formation à ce moment là (...) c'est toujours sous une forme, sous un volet formation ».
7	- « (...) dans un 1er temps pour ramener les personnes à travailler ensemble, il faut d'abord que les équipes se connaissent, que les gens se rencontrent (...) récemment on a fait des activités de perfectionnement collectif où on invitait à peu près tout le monde, on a fait des perfectionnements collectifs sur le travail dans un contexte d'équipe ».
10	- « (...) je dirais qu'on a pas le choix parce que même 25 personnes dans la direction régionale comme la notre c'est peu de personnes donc tout le monde travaille en fonction des priorités construites pour une année...heu...on partage les objectifs qu'on a à atteindre durant l'année et tout le monde travaille en travaillant en équipe et en concertation dans ce sens là (...) ça se fait pour le travail en équipe, par les réunions d'équipes, par...aussi entre le personnel de soutien et le professionnel, par un travail en équipe ou on partage des objectifs pareils et les moyens à mettre en place et j'ai la chance d'avoir du personnel motivé ».
14	- « (...) il se fait une formation à l'interdisciplinarité, c'est apprendre à mieux travailler en équipe pour les soins. On a formé plus de 400 personnes, par équipe naturelle de travail, ce n'est pas rien là ! Ça veut dire qu'il fallait les libérer. Ça veut dire qu'ensemble, il y a des médecins, des pharmaciens, des travailleurs sociaux, des infirmières, des ergothérapeutes, des diététistes, des physiothérapeutes et des préposés et tout ça, tout ce monde-là ont eu une formation ensemble puisqu'ils travaillent ensemble. C'est comment mieux répondre aux soins et au service de leur clientèle. Alors, quand on parle de difficultés, on ne parle pas des difficultés des autres, on parle des nôtres spécifiques, c'est ensemble qu'on travaille ».
18	- « Je dirais qu'au niveau des façons se seraient des rencontres d'équipe ça fait partie de la culture là... Y a des rencontres d'équipe, des échanges qui permettent de répartir le travail ».

### ▪ L'engagement intentionnel dans l'effort

Certaines pratiques sont disposées à développer chez le personnel un engagement intentionnel dans l'effort. Ainsi les extraits de verbatim ci dessous, nous permettent de relever des pratiques telles que la reconnaissance non monétaire (organisations 6, 8, 9, 14, 16), la communication (organisations 7 et 11), le climat organisationnel au niveau des syndicats et du personnel (organisation 7), l'accès à la formation (organisation 14 et 18), la confiance (organisation 14), la consultation (organisation

14), la participation (organisations 14 et 19), l'information (organisations 18 et 19), et enfin la satisfaction (organisation 17).

NO	Extraits de verbatim
7	- « (...) bon je me répète encore une fois c'est dans la communication (...) je pense que le point de départ c'est la communication de tout ça avec les employés, où en sommes-nous? Que faisons-nous? (...) en entretenant de bonnes relations avec nos syndicats jusqu'à maintenant on a de très bonnes relations avec nos syndicats, mais je vous dirais que là c'est un travail de tous les jours, c'est un travail à la semaine, bon, on est en ressources humaines ici, c'est plus le volet que je vois là, on a des comités de relations de travail assez régulièrement et on entend ce que les gens nous disent par l'entremise de ce comité là, parce que nos représentants syndicaux nous disent ce qui émanent dans le fonds des gens et nous de cette façon là c'est un forum de discussion pour justement entretenir les bonnes relations et faire en sorte que les gens restent attachés à l'organisation, qui veulent s'impliquer davantage, pour qu'ils soient fonctionnels ».
8	- « (...) je vous dirais ils en font déjà beaucoup, on a une pénurie de main-d'œuvre déjà... moi je vois mal comment on pourrait leur demander d'en faire plus, surtout pour aux infirmiers là, ils en font beaucoup, beaucoup même en dehors du temps de travail, elles travaillent très très fort...très fort ».
9	- « Non, j'ai pas à les forcer non ça se fait d'emblée encore ici je pense que ce qu'on essaie de faire c'est des choses indirectes, on souligne les efforts des élèves, si les élèves réussissent c'est directement et indirectement reliés aux efforts des enseignants donc ça c'est une mesure qu'on souligne, mais moins que ça on souligne les efforts des élèves et la possibilité de l'élève en bien sûr soulignant la participation, l'implication du personnel et lorsque ça se fait ça se fait en équipe ».
14	- « Beaucoup par la formation, la formation...il se donne beaucoup de formation dans notre milieu. Alors, la formation, l'amélioration des compétences (...) formation puis parfois aussi (...) on va essayer de les impliquer dans des projets spéciaux pour augmenter la motivation, pour faire appel à leur expertise, sentir qu'on est confiant qu'ils peuvent apporter quelque chose de particulier (...) aussi (...) (par la ) reconnaissance de leurs compétences ».
16	- « Il y a le programme de reconnaissance à l'excellence, qui récompense. Il y a des catégories qui réussissent à couvrir tout notre personnel et là les gens sont mis en nomination pour l'année ». Entrevue 16.
18	- « j'aurais de la misère à dire que c'est dû à un effort délibéré de notre part ou de la part de l'organisation. Mais le problème de l'engagement ne se pose pas tellement, je pense que les gens sont généralement bien formés...les gens sont bien informés...les gens sont relativement engagés envers l'employeur, mais aussi envers la clientèle. Et, dans cette situation là j'aurais de la misère à vous dire qu'il y a des gens délibérés qui permettent ça, mais il y en a sûrement. Mais c'est pas des gestes délibérés qui vont augmenter ça ».

#### • Le surpassement

De même, si l'on considère le surpassement, les répondants ont évoqué les pratiques de leadership (organisations 3 et 10), de climat organisationnel (organisation 10), de reconnaissance monétaire (avec l'avancement) (organisation



12) ou non monétaire (organisation 3), et enfin les pratiques qui tendent à responsabiliser le personnel (organisation 9).

NO	Extraits de verbatim
3	- « (...) on s'est rendu compte que les gens vont dépasser les normes de rendement normal, quand leur chef de service, le cadre, le responsable assume bien son leadership ok (...) la reconnaissance au quotidien ou de la gestion du feed-back si vous voulez selon les ressources c'est un élément en soi qui fait en sorte que les gens cherchent à se surpasser (...) comment procède-t-on pour encourager les employés ? alors c'est pas par des programmes, c'est dans l'action quotidienne en choisissant les bons chefs qui vont être capables d'amener les gens à se surpasser ».
10	- « (...) on a dans la fonction publique un système d'attente et d'évaluation, on précise aux gens les attentes et on les évalue à la fin de l'année...y a une certaine émulation entre les gens aussi comme c'est une équipe de gens assez performants ça crée un climat où les gens sont concentrés sur le surpassement de soi, s'il y a avait quelqu'un dans l'équipe qui avait pas ce goût là il détonnerait parmi les autres donc y a l'influence, aussi un certain climat qui va dans ce sens là, y a des exemples d'analyses, c'est aussi certain qu'au niveau de la direction on est aussi orienté dans ce sens là, ce qui fait que ça crée une dynamique où les gens cherchent l'excellence ».
12	- « (...) pour ceux qui veulent se surpasser, il y a l'avancement, passer de chef d'équipe, ensuite vous pouvez être assistance, vous pouvez devenir infirmière chef. Donc, il y a l'avancement, la possibilité d'avancer au niveau professionnel, ça peut être intéressant pour certaines (...) Il y a l'aspect des spécialités pour d'autres ».

### 5.2.2 La formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans

#### • les politiques de formation continue

Dans la grille d'entrevue une question avait été ajoutée afin d'évaluer les efforts des organisations destinés à faciliter l'apprentissage de la main-d'oeuvre vieillissante. Or la plupart des répondants m'ont avoué ne pas faire de distinction d'âge et par conséquent ont répondu pour l'ensemble des employés.

En revanche certaines organisations effectuent une distinction par des catégories d'employés.

« (...) il y a pas un budget qui est approprié uniquement à un environnement particulier ou heu... le seul budget dédié exclusivement aux cadres et directions d'expérience c'est devant tous nos employés le seul budget qui est exclusif mais tous les autres budgets sont ouverts à l'ensemble de la population de nos groupes donc sans distinction de l'âge ». Entrevue 2

« Ben, chaque catégorie de personnel a une politique de perfectionnement. Donc, on a une politique pour les cadres, une politique pour les enseignants, une politique pour les professionnels et une politique pour les employés de soutien ». Entrevue 11

En ce qui a trait au contenu des diverses politiques de formation continue, nous retrouvons deux principaux volets : le volet individuel et le volet collectif, l'un correspondant aux demandes individuelles, et l'autre, aux demandes expresses du gestionnaire ou de la direction des ressources humaines.

En ce qui concerne les activités d'apprentissages, on assiste à quelques divergences notamment, au niveau de l'existence ou non d'un lien avec la tâche, la plupart des organisations se limitent aux activités directement liées au poste.

Alors que d'autres privilégient la pertinence du « projet personnel » et peuvent occasionnellement financer certaines activités d'apprentissages en lien avec le poste.

« (...) les gens font des demandes et quand ce sont des demandes pertinentes, on ne finance pas quand même les activités de bricolages ou de loisirs, ça on ne finance pas, mais ce qui est pertinent qui soit du perfectionnement ou qui est relié directement aux tâches des personnes. (...) Quand ce sont de projets personnels qui sont ou non liés à leur emploi, ça se peut un projet personnel, moi je peux dire je m'intéresse à la sociologie des organisations, j'aimerais aller suivre un cours pour me perfectionner en sociologie, c'est lié à mon travail mais c'est un projet personnel, c'est pas ma patronne qui va me demander expressément de suivre le cours alors là je peux faire appel, (...) on pourrait à ce moment là, le soumettre au comité mais je me dis c'est assez difficile à gérer, même parce que des fois y a des demandes où il faut voir en fait, s'il y a pas de la manipulation derrière ». Entrevue 7

En revanche, un répondant affirme accepter toutes demandes individuelles de perfectionnement reliées ou non à la tâche tant qu'il s'agit d'activités créditées, dans le cas contraire les activités doivent être en lien avec la tâche.

« Non les cours crédités ça a pas besoin d'être en lien avec l'emploi (...) c'est le volet activités non créditées, donc pour nous qui donne pas de crédits universitaires, à ce moment là, ça doit être en lien avec la tâche ». Entrevue 6

Les politiques de formation continue principalement évoquées par nos interlocuteurs sont de deux ordres, les politiques de perfectionnement en réponse à

des besoins, et les politiques d'anticipation du changement qui portent essentiellement sur des mises à jour.

- Répondre aux besoins

Un peu plus de la moitié de notre échantillon (56%) procède à une identification et une analyse des besoins en formation continue,

« Il y a de l'identification des besoins, soit par les chefs de service, par les syndicats aussi, par les employés eux-mêmes, résultant des sondages de satisfaction. Et aussi, les groupes comme, les groupes associatifs comme le Conseil des infirmiers et infirmières, on appelle ça le CII. Conseil multi, ça comprend les physio, les ergo, les travailleurs sociaux et tout ça, et l'ACMDP, c'est pour les médecins et les pharmaciens ». Entrevue 14

39% affirment ne pas effectuer d'identification et d'analyse des besoins en formation continue, et un seul répondant avoue que ce processus n'est pas systématique

« (...) l'identification des besoins en formation continue n'est pas systématique et quelle est mis en place uniquement à la veille de changements ». Entrevue 18

D'autres organisations préfèrent consulter leurs employés afin d'évaluer leurs besoins de formation.

« (...) souvent on va impliquer les personnes qui ont fait une demande dans ça, par exemple la personne qui veut s'inscrire dans un secteur de son intérêt, c'est certain qu'il faut qu'elle fasse approuver sa demande et elle va démontrer que ça répond à son secteur d'activités et aux priorités actuelles à son secteur là ». Entrevue 10

« (...) en fait, si on a un problème, si on l'identifie par un besoin quelconque, on va en discuter. Le personnel va en discuter avec le chef d'unité et il y aura enfin un accord sur le besoin spécifique de formation et ce besoin sera... En fait, ce besoin devrait être acheminé à la personne qui s'occupe de la formation. (...) Chaque chef de service va connaître ses besoins, en fonction des objectifs de l'organisation finalement, ça va se faire dans un processus de consultation auprès de leur personnel. (...) Les intérêts de chacun sont pris en compte de cette façon-là. C'est que l'employeur ne prendra pas des décisions sans consultation des employés. Donc, dans l'établissement des activités de formation, ils ont un mot à dire ». Entrevue 15

D'autres préfèrent se baser sur l'évaluation du gestionnaire

« (...) on est toujours en lien avec les gestionnaires en fait, parce que ce sont les gestionnaires qui sont le lien avec les employés avec les besoins des employés, alors on est en lien avec les gestionnaires (...) ils (les employés) doivent donc exprimer leurs



besoins, (et) en faire part à leur supérieur. Les gestionnaires sont impliqués dans le processus parce que comme je vous le disais tantôt c'est eux qui nous aident à faire l'analyse des besoins de formation ». Entrevue 5

Certaines identifient les besoins sur la base d'une évaluation annuelle de rendement.

« (...) avec l'évaluation annuelle des rendements on prend toutes les données on met sur papier, on met tous les besoins et on leurs envoient, ça leur permet de se dire oh, c'est pas juste pour les employés ils notent aussi les mêmes besoins ». Entrevue 4

Enfin, certaines organisations ont à disposition une conseillère pédagogique habilitée à recueillir les besoins de formation.

« (...) il y a une personne ici qui est conseillère pédagogique, qui est attitrée à développer, à vendre un peu ce genre de cours-là aux enseignants puis à faire le suivi avec eux puis aller chercher les besoins de chacun. C'est une personne qui est responsable de ça pour les enseignants ». Entrevue 11

Cependant, tous les répondants affirment que la formation continue est une réponse à un besoin individuel ou collectif.

« (...) Je vous dirais que le premier point, c'est qu'on répond aux besoins. (...) J'ai toujours une rencontre préliminaire avec les personnes-ressources pour mieux cerner le besoin. L'identification des besoins je le reprécise avec les chefs de service, des fois je consulte des employés, si on va dans ce sens-là est-ce que c'est correct et tout ça ». Entrevue 14

Nous retrouvons les besoins individuels spécifiques aux caractéristiques du poste.

« (...) il y a beaucoup de secteurs différents. Donc, on a des techniciens de travaux pratiques qui n'ont pas les mêmes besoins que les employés de bureau (...), leur besoin est très spécifique. On va offrir une formation qui soit vraiment une formation spécifique à leur travail ». Entrevue 11

Et les besoins spécifiques au service ou département, ou à l'organisation en lien aux priorités.

« Il y a souvent des gestionnaires qui nous demandent. Ils ont fait une analyse des besoins, il y a certaines choses qui sont, disons qu'ils ont des lacunes au niveau du service, donc ils nous demandent de donner des cours en amélioration ». Entrevue 11

« Les formations récurrentes, c'est vraiment des besoins spécifiques à l'organisation, en fait, c'est toujours des besoins spécifiques à l'organisation, mais c'est un besoin qui a été identifié par la direction générale et comme étant essentiel à la bonne marche des opérations de l'établissement ». Entrevue 15

Toutefois, la formation peut être proposée en respectant les deux niveaux.

« (...) quand on fait l'analyse des besoins on regarde les priorités organisationnelles, les enjeux, les objectifs annuels et on va amener nos programmes de formation pas seulement en fonction des individus, bien sûr les individus sont importants, mais il y a aussi le pôle opposé, qui sont les besoins de l'organisation alors c'est toujours enligné sur les besoins individuelles et les besoins organisationnels ». Entrevue 5

Les politiques de formation continue planifiées en réponse à des besoins permettent aux employés d'être capables de s'acquitter de leurs tâches,

« (...) mais y a une évaluation du rendement, du processus d'évaluation où l'on voit la partie développement, pour voir est-ce que la personne est toujours capable de remplir ses fonctions ? Donc, ça c'est fait de ce côté-là ». Entrevue 12

« (...) des formations qui sont une base essentielle, c'est les outils essentiels pour la réalisation des tâches des employés, des mesures universelles d'urgence ». Entrevue 15

Ces politiques permettent aussi de combler certaines lacunes.

« (...) les gestionnaires qui vont nous dire « eh ben, dans mon service je trouve que les gens... il y a une faiblesse à tel niveau », donc on va essayer à ce moment là, d'offrir un cours pour pallier à cette faiblesse là ». Entrevue 11

« (...) les gens se sont servi des cahiers dont je vous parlais en début d'année, ils ont sélectionné leurs choix de carence via la formation ». Entrevue 2

- Anticiper le changement

Les politiques de formation continue destinées à anticiper le changement permettent essentiellement d'ajuster les compétences de la main-d'oeuvre aux nouvelles réalités. Ainsi, elles ont pour objectif d'amener le personnel à mieux appréhender la ou les modification(s) du poste de travail

Les principaux changements évoqués par nos répondants concernent :

- l'évolution technologique

« (...) tous ces gens là n'ont pas le choix de mettre leurs connaissances à jour, on est dans un milieu qui évolue très rapidement en terme de technologie, en terme d'approche de soins, en terme de renouvellement des connaissances (...) l'obligation vient des aspects légaux aussi ». Entrevue 5

- les changements au niveau du poste de travail

« (...) le travail a énormément changé et la méthode de faire a énormément changé aussi ». Entrevue 19

« (...) un programme (...) qui vise à offrir à l'ensemble des professionnels à la fois des outils de travail et des contenus de présentations qui visent les nouveaux défis qui les attendent dans la prochaine réorganisation ». Entrevue 18

- les changements au niveau de la législation

« (...) c'est un petit peu plus adapté aux changements qui surviennent, que se soit au niveau de la clientèle ou au niveau aussi de ce qu'impose le ministère en terme de procédé ou procédure d'inscription ou d'admission, loi sur la santé et sécurité, ces choses là ». Entrevue 19

- les changements au niveau du service à la clientèle

« (...) à l'heure actuelle, on vise la clientèle qui est rébarbative aux nouvelles technologies. Le collègue investit énormément dans l'achat d'ordinateurs, (...) il ne faut pas oublier que c'est un attrait pour notre clientèle. Les collègues à l'heure actuelle sont en concurrence les uns face aux autres, attirer la clientèle n'est pas évident, et si on ne fait pas le virage, on a des baisses de clientèle, si on a des baisses de clientèle, on a des baisses d'emploi. (...) Des aspects d'adaptation (à) des nouvelles réalités de clientèle ». Entrevue 19

Les mises à jour des compétences évoquées par nos répondants s'opèrent selon trois niveaux : technologique, professionnel, et enfin réglementaire.

Comme nous pouvons le constater dans les extraits de verbatim du tableau ci-dessous, les principales mises à jour interviennent sur le plan de la technologie, et essentiellement au niveau de l'évolution des logiciels informatiques (organisations 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 19).

Les mises à jour liées aux habiletés professionnelles (organisations 8, 11, 12, 14, 16, 19) concernent des nouvelles techniques, des nouveaux traitements, ou encore de nouvelles méthodologies pédagogiques de l'éducation.

En revanche, les mises à jour qui portent sur la réglementation ont été assez peu évoquées puisque seules deux organisations nous en ont fait part.

Niveau technologique	Niveau professionnel	Niveau réglementaire
- « (...) y a la maîtrise des nouvelles technologies, suivre l'évolution des nouvelles technologies, (...) ça concerne autant le traitement de texte que le logiciel de communication et les applications électroniques pis tout ça mais aussi certains nouveaux logiciels qu'on s'achète de temps en temps pour des utilisations plus spécifiques ». Entrevue 10	- « (...) les gens qui sont là depuis 15 ans ou 20 ans, eux aussi ils trouvent qu'il y a de nouvelles méthodes de pédagogie, donc il y a aussi toute l'approche par compétence qui est nouvelle pour la majorité des professeurs. Donc, majoritairement, à l'intérieur d'un département, quand le programme est refait, revu, tous les professeurs de ce département-là vont avoir à suivre une espèce de formation, de remettre à jour leurs connaissances, leur façon de voir les choses. Donc finalement, il y a une bonne partie, au fur et à mesure de l'évolution du plan de travail d'un nouveau programme, c'est sûr que l'ensemble du département aura à réviser de quelle façon, de leur formation ou tout ça, et améliorer leurs méthodes pédagogiques ». entrevue 11	- « Ça peut être sur les nouvelles législations, ça peut être toutes sortes de sujets, donc des sujets qui touchent à ce qu'on vit régulièrement aussi dans notre milieu de travail. Entrevue 11
- « (...) il y a souvent des cours qui touchent plus la technologie donc le système informatique particulièrement. Au niveau des modules, des différents modules pour les différents services, donc c'est plus la mise à niveau en fonction du développement des logiciels utilisés dans plusieurs services notamment ». Entrevue 11		- « (...) il y en a eu une, y a 2 ans, une mise à jour de tous les intervenants sociaux sur les évaluations, sur les demandes de curatelles parce qu'ils sont fait sur les nouvelles lois, les
- « (...) tous les gens qui utilisent le système informatique bon...doivent mettre à jour leurs connaissances ». Entrevue 5		nouvelles
- « (...) on est dans un contexte aussi de développement informatique, il y a beaucoup d'aspects de développement technologiques dans nos formations ». Entrevue 12	- « (...) y a des comités de mise à jour, surtout avec le personnel en soins infirmiers on est obligé de maintenir une technique à jour régulièrement (...)dès qu'il arrive une modification provinciale, régionale on est obligé de la faire... ». Entrevue 8	normes, les nouveaux programmes ». Entrevue 8
- « (...) Depuis 91, on offre, en série, à chaque année, de multiples formations sur l'utilisation de tous les logiciels. (...)La technologie a pris beaucoup, beaucoup de place ». Entrevue 13	- « (...) les gens veulent plus de mise à jour de nouvelles techniques qu'elles ont à apprendre (...), dans le domaine de la santé ça évolue beaucoup, donc, de ce côté-là ils ont reçu une formation (...) d'une part sur	
- « (...) on est ouvert à toutes les activités de formation en bureautique		



qui a trait à ce qui doit suivre la technologie ». Entrevue 18	tel, tel, tel médicament, sur telle façon d'installer, de nouvelles techniques de soins ». Entrevue 12	
- « Donc, des formations (...) qui comprend autant les nouvelles technologies, les utilisations de nouvelles technologies ». Entrevue 19	- « Les nouvelles infirmières ont un port-folio de formation qu'elles sont invitées à tenir à jour », Entrevu 16	
	- « Donc, des formations en pédagogie, (...) les nouvelles techniques d'enseignement ». Entrevue 19	

#### • les programmes de formation continue

Les répondants ont évoqué divers programmes de formation continue, qui correspondent à des perfectionnements spécifiques au secteur d'activité des employés, à des priorités organisationnels, ou encore à l'expression de besoins ponctuels.

D'après la recension des écrits qui portent sur les différents programmes de formation continue, nous relevons cinq principaux programmes : l'adaptation à la tâche, la formation structurée et qualifiante, la formation continue « sur le tas », la formation qualifiante et enfin la formation transférable. Aussi, nous avons regroupé les divers programmes énoncés lors des entrevus dans ces catégories, en effet la plupart étaient trop spécifiques à l'organisation ou encore à la catégorie professionnelle.

Dans le cadre de l'analyse, nous avons pensé qu'il serait plus intéressant de proposer un tableau récapitulatif des programmes de formation continue utilisés par les organisations rencontrées (tableau 9), afin de mieux cerner les programmes les plus utilisés, et ceux qui le sont moins.



Tableau 9 les différents programmes de formation continue proposés par les organisations participantes

Programmes de formation continue	Organisations	Total
- d'adaptation à la tâche	3, 4, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 18	13
- formation structurée et qualifiante	3, 4, 5, 10, 8, 11, 12, 14, 15, 19	10
- formation continue « sur le tas »	2, 4, 6, 8, 11, 13, 14, 17, 18, 19	10
- formation qualifiante	2, 8, 12, 16	4
- formation transférable	9, 10, 12 13, 14, 15, 17, 18, 19	9

Ainsi, en considérant les résultats obtenus nous pouvons constater que les programmes qui portent sur l'adaptation à la tâche sont ceux qui sont les plus sollicités, on y retrouve essentiellement des formations sur l'évolution technologique, des formations sur l'approche aux bénéficiaires, sur le service à la clientèle, sur le respect de la confidentialité, sur le suivi des dossiers...

Les programmes suivis concernent des formations structurées et qualifiantes dans lesquelles nous retrouvons les thèmes suivants : programme de prévention des infections, formation sur les soins des plaies, techniques d'entretien ou de désinfection, formation sur l'application de grandes normes, formation sur la législation en matière de curatelle ou de santé, formation sur la santé mentale, etc.

Le programme de formation continue « sur le tas » utilisé par dix organisations contribue à répondre à des besoins ponctuels de formation. On y retrouve des formations telles que l'utilisation des agendas électroniques, la violence conjugale, le français, l'accueil, les nouvelles réalités de la clientèle, le bien être...

En effet, ces résultats confortent la situation qui avait été évoquée précédemment à savoir que les politiques de formation continue proposées par les organisations portent sur deux principales orientations, soit la réponse à des besoins, dans laquelle nous retrouvons les programmes d'adaptation à la tâche et les programmes de formation continue « sur le tas »; et la mise à jour des compétences où nous retrouvons les programmes de formation structurée et qualifiante.

Les programmes de formations transférables énoncées par nos répondants portent essentiellement sur des programmes de formation assez généralistes tels que la formation sur la gestion des conflits, la formation sur la gestion du changement, la formation sur l'évaluation du rendement...

Enfin, les programmes de formation qualifiante ont assez peu été évoqués par nos interlocuteurs, même s'ils sont nécessaires à l'exercice d'une tâche ou requis pour l'exercice d'une nouvelle affectation. On y retrouve les programmes de la relève de cadre pour le réseau de la santé, la formation sur les modèles cliniques, sur la réanimation cardiaques, sur les mesures d'urgences, sur les soins immédiats, etc.

« Il y a l'aspect des spécialités pour d'autres. Ceux qui veulent se spécialiser dans certains domaines, donc, vous demandez des exigences de spécialités, si vous voulez avoir ce poste-là pour vous surpasser, bien il faudra répondre aux exigences du poste ». Entrevue 12

Cependant, comme il nous l'a été souvent précisé par nos interlocuteurs, les programmes de formation continue sont spécifiques au secteur d'activité.

De même, il faut considérer les programmes de spécialisation proposés par le corporatif et qui n'ont pas été évoqués lors des entrevues.

« Il y a beaucoup de formations qui sont données pour justement se spécialiser (...) Il y a tous les volets aussi des offres corporatives. Il ne faut pas oublier ça dans le domaine de la santé, tous les ordres des techniciens c'est corporatif. Donc, il y a l'ordre des infirmières qui viennent vérifier l'organisation pour s'assurer de la compétence des gens. On nous fait rapport à ce niveau-là. Les ordres des techniciens en radiologie, les inhalothérapeutes, donc, chaque profession a son ordre qui vient faire des recommandations, des mises à jour. Ils sont formés aussi par chacune des corporations des ordres de ce côté-là, donc les gens sont formés. (...)Souvent les ordres professionnels, pour s'assurer des mises à jour, vont proposer des formations ». Entrevue 12

#### • les activités de formation continue

Les activités de formation continue sont scindées en deux principaux volets le volet interne et externe.

Ainsi, la plupart des répondants affirment préférer la formation interne, parce qu'elle peut être dispensée par un pair ce qui est avantageux au niveau budgétaire.

« (...) c'est pour ça que probablement que faire de la formation par les pairs quand le formateur qui peut vous coûter 2000 dollars par jour vous coûte rien ». Entrevue 2

« (...) nous avons également des formateurs qu'on a formé, on forme des formateurs et on forme des multiplicateurs, quand on développe une technique on forme des formateurs parce que on veut que les gens à l'interne après ça donne la formation donc rentabiliser l'investissement formation par la formation sur mentors et la formation de multiplicateurs (...) ceux sont des pairs qui sont les formateurs et multiplicateurs ». Entrevue 3

Parce que c'est plus rentable, l'organisation dispose de suffisamment de personnes pour dispenser la formation au niveau interne

« (...) je vous dirais qu'on a tellement de monde, on a suffisamment de gens des fois pour faire des groupes, alors moi je vous dirais que 80 % de la formation se fait à l'interne ». Entrevue 14

Enfin, elle permet aux employés de se former en utilisant leur propre équipement

« (...) dans l'établissement, si on a pas le choix de le faire directement, puisqu'on s'adresse au personnel ça doit se faire avec les appareils, avec l'équipement, ça va avec...ça peut se faire à l'extérieur, mais ce qui est souhaitable, ce que je souhaite c'est que ça se fasse ici avec notre équipement, parce que les gens vont apprendre à utiliser les fonctions nouvelles, les façons nouvelles ». Entrevue 9

À l'inverse, d'autres organisations optent pour la formation à l'externe afin de permettre aux employés de quitter leur environnement de travail et ne pas être perturbé, ou pour d'autres raisons

« (...) elle a été faite à l'extérieur pour éviter justement que les gens soient obligés d'être appelés, ne viennent plus à la rencontre malgré qu'on a une belle salle, on a voulu faire ça à l'extérieur pour éviter ça ». Entrevue 4

Cependant, toutes les organisations avouent recourir à une forme ou une autre de la formation selon leurs disponibilités.

« (...) on recrute des formateurs à l'interne (...) pour ce qui est du savoir institutionnel, pour s'assurer que le personnel connaît bien l'entreprise, et on recrute du personnel formateur à l'externe pour des sujets pointus ». Entrevue 2

- les différentes activités de formation continue

Les diverses activités de formation continue proposées aux employés des organisations participantes sont présentées dans le tableau 10.

Tableau 10 : les activités de formation continue proposées aux employés des organisations participantes

Activités de formation continue	organisations	Total
Colloque, conférence, congrès, séminaire	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19	16
Formation académique	3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	15
Mise en situation	2, 3, 5, 6, 8, 11, 14, 16	8
Réunion, assemblée, discussion, rencontre	3, 8, 11, 12, 14, 16, 18	7
Atelier	2, 4, 8, 14, 16, 17	6
Vidéoconférence, ou <i>e-learning</i>	3, 4, 16, 18, 19	5

Nous constatons que la plupart utilisent les colloques, conférences congrès ou séminaires (16 organisations), ou encore la formation académique (15 organisations), ce qui nous confirme que la formation continue reste assez traditionnelle.

En revanche, les activités de formation qui requièrent un peu plus de participation, telles que les réunions, les assemblées, les discussions, ou les rencontres ont peu été citées.

Les mises en situation sont essentiellement employées au niveau des programmes de formation en santé et services sociaux, et concernent essentiellement des mises en pratique.

Enfin, les activités de formation reliées à la technologie de pointe de type vidéoconférence ou e-learning sont encore très peu utilisées, faute d'équipement ou encore à cause de la résistance à l'outil informatique.

« (...) ici y a de la visioconférence c'est un petit peu comme la vidéoconférence, mais qui est très très très sous utilisée, on l'utilise pratiquement jamais, c'est les mêmes personnes qui l'utilisent dans les petites rencontres (...) les gens ne sont pas encore assez à l'aise je crois dans cette technologie là et ils savent pas quand est-ce qu'on pourra utiliser cette technologie là ». Entrevue 4

### **5.3 L'analyse comparative**

#### **5.3.1. La mobilisation de la main-d'oeuvre vieillissante de 45 ans et plus**

En nous basant sur le tableau<sup>7</sup> de fréquence des codes relevant de la mobilisation de la main-d'oeuvre vieillissante de 45 ans et plus, nous pouvons relever certaines divergences entre les deux secteurs.

Ainsi si l'on considère l'amélioration continue du travail, le secteur de la santé et des services sociaux aborde ce thème un plus grand nombre de fois, et semble attacher beaucoup d'importance à la qualité du service (86% des quotations). De même, l'attachement à la profession semble plus fort dans ce secteur avec 67 % des quotations.

Sur le plan de l'alignement aux priorités, nous constatons que 67 % des quotations proviennent du Ministère de la Santé et des Services sociaux, en revanche l'adhésion aux priorités organisationnelles est plus souvent abordée par le secteur de l'éducation (65% des quotations). La concertation est plus fréquemment utilisée dans le secteur de la santé, pour lequel nous relevons un taux de fréquence de 69% du code « participation ».

La coordination spontanée des employés est plus fréquente dans le secteur de l'éducation (57%). À l'inverse le travail en équipe est plus fréquemment cité dans le secteur de la santé (64% des quotations).

Si l'on s'intéresse au processus destiné à promouvoir l'effort du personnel, c'est le secteur éducatif qui en parle le plus (58%). En revanche, c'est dans le secteur de la santé et des services sociaux que l'on se réfère le plus au dépassement (82% des quotations) et à la surcharge de travail (78%). C'est dans ce même secteur que les

<sup>7</sup> Voir en annexe le tableau de fréquence des codes selon le secteur d'activité



organisations reconnaissent le plus les efforts de leur personnel et l'ont affirmé à plusieurs reprises (61% des quotations).

Mais encore, nous constatons que les répondants dans ce secteur affirment accorder beaucoup d'importance au *leadership* et au maintien de l'équilibre des relations de travail dans le cadre du développement de comportements de mobilisation de la main-d'œuvre.

### **5.3.2 La formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus**

Selon le tableau<sup>8</sup> de fréquence de la formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus nous avons relevé certaines disparités entre les secteurs étudiés.

Nous constatons qu'en général dans les deux secteurs les politiques de formation continue servent à répondre à des besoins. En revanche, le secteur de l'éducation semble se concentrer davantage sur la capacité du personnel à s'acquitter des tâches (33% des quotations). Alors que le secteur de la santé attache plus d'importance à l'anticipation du changement (67% des quotations), d'ailleurs il affiche un taux de fréquence du code « mise à jour des compétences » légèrement plus élevé (57% des quotations). En effet, nous pouvons supposer que le secteur de la santé est un domaine dans lequel les techniques tout comme les équipements médicaux évoluent considérablement.

La programmation de formation continue est plus fréquemment citée par les établissements de santé et de services sociaux (63%), car dans ce secteur les professionnels médicaux ou paramédicaux doivent continuellement améliorer leurs compétences pour continuer à exercer et répondre aux exigences de qualité du service. En revanche, si nous considérons le code « plan de carrière » nous constatons que dans le secteur de l'éducation la formation continue permet surtout

---

<sup>8</sup> Voir en annexe le tableau de fréquence de la formation continue de la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans

de progresser dans l'échelle hiérarchique, ce qui peut expliquer que 67% des quotations de ce code proviennent du Ministère de l'Éducation.

Si l'on considère les activités de formation continue, il semble que l'autoformation est essentiellement utilisée dans le secteur de la santé. En effet ce secteur nécessite l'usage d'équipements et de techniques perfectionnés. C'est aussi un domaine assez internationalisé dans lequel les rencontres entre professionnels de la santé sont très fréquentes (79% des quotations). De même les activités de mises en situation sont plus souvent utilisées, elles correspondent essentiellement à des mises en pratique de nouvelles techniques.

En revanche nous constatons que le secteur de la santé et des services sociaux semble moins utiliser les incitatifs d'apprentissage (28% des quotations).

## CHAPITRE VI

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

Cette recherche visait à cerner l'importance des pratiques de formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus dans l'Administration publique au Québec, la littérature suggérant que l'implantation de telles pratiques amène une plus grande mobilisation. Dans un premier temps, nous comparons nos résultats à ceux obtenus par d'autres recherches énoncées dans le chapitre de la recension des écrits. Ensuite, nous tentons de décrire les pratiques de formation continue pouvant mener à une plus grande mobilisation. Et enfin, nous nous efforcerons de répondre à notre idée centrale.

#### **6.1 Comparaison des résultats avec les recherches antérieures**

Si nous nous basons sur les trois stratégies énoncées par Guérin (1991) pour faire face au vieillissement de la main-d'œuvre, nous constatons que les organisations rencontrées procèdent à la mise en place de deux principales stratégies. Celle qui est appliquée par tous nos répondants demeure la neutralité, c'est à dire qu'ils n'émettent aucune distinction formelle vis-à-vis de cette catégorie du personnel, à l'exception de celles requises par la loi. Enfin, la deuxième stratégie est axée sur le maintien en emploi de la main-d'œuvre vieillissante, elle concerne essentiellement des organisations du secteur de la santé et des services sociaux particulièrement concernées par la pénurie de personnel qualifié.

Par conséquent, si nous interprétons les résultats présentés au chapitre précédent nous constatons que dans l'ensemble, toutes les organisations avouent ne pas mettre en place de processus destiné à promouvoir des comportements de mobilisation spécifique à la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans et affirment les intégrer sans distinction dans tout processus.

D'après la littérature la formation continue peut contribuer à promouvoir le développement de certaines attitudes destinées à induire chez le sujet des comportements de mobilisation. Aussi les organisations participantes accordent un intérêt particulier aux pratiques de formation continue.

- Le renforcement du lien affectif

Selon Tremblay (2002) le développement des compétences est considéré comme un levier essentiel « perçu comme un signe tangible d'engagement, d'appui et de prise en considération des besoins humains » par l'organisation. Ainsi le fait que certaines organisations envisagent les politiques de formation continue comme des réponses à des besoins individuels ou collectifs de formation confirment cette affirmation.

De même, lorsque Tremblay, Guay et Simard, (2000) et Wils et al. (1998) affirment que le travailleur mobilisé se surpasse intentionnellement lorsqu'il ressent un lien affectif à l'égard de son organisation, il est alors plus enclin à déployer des efforts comportementaux qui favorisent le succès de son organisation. Nous pouvons supposer que les politiques de formation continue basées sur la réponse à un besoin individuel tendent à renforcer ce lien, en développant chez l'employé une certaine reconnaissance envers l'organisation. La formation peut accentuer le niveau d'attachement de l'employé vis à vis de son employeur, dans la mesure où il considère la possibilité de développer ses compétences comme un gage d'investissement de son employeur à son intention, il le perçoit comme « un gage de confiance » et d'engagement de l'entreprise, ce qui contribue à renforcer le sentiment de réciprocité (Simard et Bernard, 2003).

- Le perfectionnement

Serieyx (1982) qualifie une personne mobilisée comme un employé qui se « défonce » au travail et qui mobilise toute son énergie pour se perfectionner. Cette définition nous amène à nous référer aux élans de professionnalisme évoqués par quelques répondants (organisations 8, 10 et 12) et à la propension de certains à exercer un service de qualité. Ainsi, le développement des compétences leur permet de parfaire leur perfectionnement.

De même, selon Guérin, Wils et Saba (1996) un milieu de travail qui donne les opportunités de développement contribue à renforcer le niveau de mobilisation de la main-d'œuvre vieillissante.

- L'alignement de la formation continue aux objectifs organisationnels

Chenette (1997) précise que le contexte environnemental joue un rôle décisif dans le développement de comportements de mobilisation. C'est pourquoi il est important que le personnel ait une vision claire des objectifs à atteindre, aussi nous constatons que certaines organisations suivent ce principe et attachent beaucoup d'importance à l'information (organisations 7, 10, 14, 16, et 18), mais aussi elles alignent le développement des compétences de leur personnel aux objectifs organisationnels (organisations 4, 5, 8, 12, 14, 16, et 18).

- La consultation

Plusieurs auteurs tels que Lawler (1986), Lapalme, Simard et De la Sablonnière (2002) et Tremblay (2002), énoncent les pratiques de partage de pouvoir ou d'*empowerment*, comme des pratiques induisant des comportements de mobilisation. Aussi, cet aspect est évoqué par certains répondants qui insistent sur le fait de consulter leur personnel, dans l'évaluation des besoins de formation et dans la mise en place des programmes de formation (organisations 2, 10, 15, et 18).

- La responsabilisation du développement des compétences

La responsabilisation des employés en matière de formation continue a été particulièrement ciblée par certaines organisations qui veillent à conscientiser leur personnel, et à les inciter à s'autodévelopper (organisations 3, 5, 8 et 9). Selon Gélénier (1990), les employés doivent être responsables du développement de leurs compétences, de même, il insiste afin que le processus d'apprentissage provienne d'une co-décision entre l'employeur et l'employé. D'ailleurs, certains répondants insistent sur la nécessité de baser l'accès à la formation sur le volontariat (organisations 2, 4 et 16).

## **6.2 Les pratiques de formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans**

Bien que la plupart des organisations affirme n'effectuer aucune discrimination en matière de formation continue, notamment en ce qui concerne la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans, une minorité de répondants reconnaît adapter de



façon informelle les méthodes d'apprentissage aux caractéristiques de cette catégorie afin de répondre à certaines appréhensions.

Comme le proposent Stern et Doverspike (1990) nous relevons que seule l'organisation 10 propose une formation qui respecte le rythme d'apprentissage de ses employés, et que seules les organisations 12 et 15 proposent d'axer le contenu de la formation sur l'expérience.

De même, comme Guérin et Saba (2003) le suggèrent, nous constatons que l'organisation 19 utilise des pairs afin qu'ils rencontrent les employés les plus récalcitrants, et qu'ils les encouragent, ou apaisent leurs craintes en expliquant comment eux même ont suivi ce programme et quel a été l'apport de cette formation.

Selon Chené et Painchaud (1996), la formation de la main-d'œuvre vieillissante doit répondre à une double exigence. D'une part, elle leur permet de maintenir leurs capacités de travail, d'autre part, elle leur donne les capacités de s'adapter aux transformations du travail et aux transformations sociales. Ces politiques de formation continue contribuent essentiellement à prévenir l'obsolescence (Hale 1996). Ainsi, en comparant nos résultats nous constatons que tous les répondants ont cité ces deux politiques de formation continue. Par conséquent nous pouvons supposer que la formation continue dispensée par les organisations rencontrées répond aux exigences énoncées par Chené et Painchaud (1996).

De même, Guérin (1991) affirme que l'initiation aux nouvelles technologies, la mise à jour des connaissances techniques, le développement du travail en équipe et la compréhension de l'environnement organisationnel sont essentiels à la main-d'œuvre vieillissante. Nous pouvons confirmer que les volets de la formation continue<sup>1</sup> relevant des mises à jour techniques, du suivi des nouvelles technologies du développement du travail en équipe, ainsi que les campagnes d'information relevant du contexte environnemental des organisations sont principalement

---

<sup>1</sup> Voir les programmes de formation continue

utilisées par nos répondants, ce qui nous permet d'affirmer que ces programmes de formation continue sont prédisposés à cette proportion d'employés.

### **6.3 La réponse à notre idée centrale**

Si nous nous basons sur le tableau de fréquence des codes<sup>2</sup> relevant les dimensions de la mobilisation, nous constatons que l'amélioration continue compte le nombre de quotations le plus élevé (53 quotations). Nous supposons que cette situation est due au fait que nous avons rencontré essentiellement des responsables de la formation continue. De même, nous retrouvons un niveau de fréquence assez élevé pour les quotations relevant de l'autodéveloppement (48 quotations). Ce constat nous permet de confirmer le fait que l'amélioration continue demeure une dimension particulièrement appréciée des organisations rencontrées.

Notre recherche s'appuie sur une idée centrale inspirée des travaux de Lawler (1986) et Lapalme, Simard, et De la Sablonnière (2002) qui confirment le rôle des pratiques de développement des compétences comme un déterminant essentiel du développement des comportements de mobilisation.

Nos résultats d'enquête<sup>3</sup> suggèrent qu'il existe un lien entre l'accès à la formation continue et le développement de comportements de mobilisation. En effet, bien que seules deux organisations (organisations 5 et 18) reconnaissent la formation continue comme une pratique mobilisatrice, nous pouvons constater qu'indirectement nos interlocuteurs utilisent la formation continue comme instrument dans divers processus destinés à promouvoir des comportements de mobilisation du personnel.

---

<sup>2</sup> Voir en annexe le tableau de fréquences de codes de la mobilisation

<sup>3</sup> Voir la présentation des résultats p101

Tableau 11 : les pratiques mobilisatrices citées par les répondants

<b>La mobilisation de la main- d'oeuvre vieillissante de plus de 45 ans</b>	<b>Pratiques mobilisatrices</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communication (organisations 7, 15, 18 et 19)</li> <li>▪ Reconnaissance (organisations 3, 4, 7 et 18)</li> <li>▪ Formation continue (organisations 5 et 18)</li> <li>▪ Participation (organisations 7 et 15)</li> <li>▪ Responsabilisation (organisation 3)</li> <li>▪ Satisfaction (organisation 18)</li> </ul>

D'après les répondants la formation continue est perçue comme déterminante dans les processus d'amélioration continue (toutes les organisations) et d'alignement du travail aux priorités organisationnelles (7 organisations).

Au niveau de la coordination spontanée du travail des employés, nos répondants affirment recourir à la formation continue afin de développer le travail d'équipe (6 organisations) et indirectement d'induire un bon climat organisationnel (3 organisations).

Enfin, deux organisations citent la formation continue comme un instrument du processus d'engagement dans l'effort.

Tableau 12 : les pratiques utilisées par les organisations participantes afin de promouvoir des comportements de mobilisation

Processus	Pratiques utilisées
<b>L'amélioration continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formation continue (les 18 organisations)</li> <li>▪ responsabilisation (autodéveloppement, professionnalisme)</li> </ul>
<b>L'alignement aux priorités organisationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formation continue (organisations 4,5,8,12, 14, 16 et 18)</li> <li>▪ communication (organisations 7,10,14,16 et 18)</li> <li>▪ concertation/ consultation (organisations 9,10,14,15, et 18)</li> <li>▪ réorganisation du travail (organisation 3)</li> </ul>
<b>Coordination spontanée au travail des autres employés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ climat organisationnel :</li> <li>▪ formation continue (organisations 2,12 et 13)</li> <li>▪ leadership</li> <li>▪ contexte de travail</li> <li>▪ information</li> <li>▪ maintien des relations de travail</li> <li>▪ satisfaction</li> <li>▪ travail d'équipe :</li> <li>▪ formation continue (organisations 2,3,6,12,13, et 14)</li> <li>▪ rencontres</li> </ul>
<b>Engagement dans l'effort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconnaissance non monétaire</li> <li>▪ communication /information</li> <li>▪ climat organisationnel</li> <li>▪ formation (organisations 14 et 18)</li> <li>▪ confiance</li> <li>▪ consultation/Participation</li> <li>▪ satisfaction</li> </ul>

Par conséquent, en réponse à notre idée centrale, nos résultats suggèrent que **plus les organisations facilitent l'accès à la formation continue de leur main-d'oeuvre vieillissante de plus de 45 ans, plus ces derniers sont enclins à développer des comportements de mobilisation**. Toutefois, cette affirmation s'applique aussi à l'ensemble de la main-d'oeuvre des organisations étudiées puisque tous les répondants ont avoué ne rien planifier de particulier pour les 45 ans et plus.

De même, nous constatons qu'indirectement les organisations contribuent à mobiliser cette catégorie de la main-d'oeuvre en leur proposant de devenir les

acteurs de la formation, en tant que formateurs internes, multiplicateurs, ou en tant qu'accompagnateurs dans le cadre de programmes de mentorat ou de *coaching*.

Selon Guérin, Wils et Saba (1997), qui se sont intéressés à la mobilisation des professionnels de 50 ans et plus, le milieu de travail mobilise cet effectif en valorisant leur travail, en leur proposant de partager leur expérience, en leur donnant l'occasion d'être utiles (en tant que formateur interne), notamment dans le cadre des programmes de mentorat ou de *coaching*. Guérin, Wils et Saba (1997) reconnaissent aussi que les organisations doivent mettre en place un processus destiné à valoriser et à respecter le potentiel de cette main-d'œuvre. De même, quelques-uns de nos répondants affirment recourir à ces pratiques<sup>4</sup> afin d'utiliser l'expertise de ces employés (Entrevues 2, 3, 6, 7, 8, 9, 13, 14, et 19), en récompensant leurs efforts, en les écoutant, en les consultant ou encore en les traitant équitablement.

D'autre part, les pratiques de mobilisation en formation continue tendent à améliorer le climat de travail notamment en facilitant la coopération intergénérationnelle.

Et enfin, l'organisation met en évidence la confiance qu'elle porte à l'égard de cette catégorie du personnel, ce qui contribue selon Tremblay (2002) à faciliter la mobilisation. En effet, un employé développe des comportements de mobilisation lorsqu'il a la conviction d'être traité d'une manière juste, digne et qu'il existe un climat de confiance mutuelle.

---

<sup>4</sup> Voir p 114 à 116 programmes de mentorat, *coaching* et multiplicateur



## CHAPITRE VII

### CONCLUSION

Dans ce chapitre de conclusion, nous rappelons brièvement la réponse à la question de recherche en mettant l'emphasis sur la portée à la fois sociale et scientifique de cette étude, ensuite nous présentons les limites méthodologiques et enfin nous proposons les voies subséquentes à cette recherche

#### **7.1 Les principaux résultats et la portée de notre étude**

Dans le cadre de cette étude, nous avons tenté de cerner l'importance des pratiques de développement et de formation continue auprès de la main-d'oeuvre vieillissante de plus de 45 ans dans l'Administration publique au Québec. Ainsi nous avons pu démontrer le rôle primordial accordé à la formation continue par les organisations participantes.

De même, nous avons mis en relief le double apport de cette recherche au niveau scientifique et social. Au niveau scientifique, cette étude exploratoire permet d'explorer un domaine d'étude encore peu documenté, à fortiori dans un contexte de vieillissement de la population active. Elle met en lumière certaines pistes afin que les entreprises envisagent différemment leurs attitudes à l'égard de la main-d'oeuvre vieillissante et utilisent leur potentiel au niveau de leur expertise et au niveau du climat organisationnel. Enfin, elle permet de mettre en évidence les différents processus de mobilisation et d'apprentissage adaptés aux caractéristiques des employés vieillissants.

La portée sociale de notre étude relève du double apport de la formation continue auprès de la main-d'oeuvre vieillissante de plus de 45ans. Elle permet d'une part de développer leurs compétences et d'autre part elle influence leur niveau de mobilisation.

Ainsi, nous pensons que notre étude pourrait être utile aux individus et aux organisations qui s'intéressent à la main-d'œuvre vieillissante. Car nous pensons enrayer certains préjugés qui tendent à véhiculer l'idée de « l'employé vieillissant qui se la coule douce avant le départ à la retraite » et qui est « réfractaire à tout changement ». De même cette recherche met en évidence l'existence de certains programmes destinés à valoriser l'apport de cette main-d'œuvre.

Ainsi, deux interlocuteurs (entrevues 2 et 13) ont affirmé se sentir interpellés par la question de la main-d'œuvre vieillissante, et avouent que dorénavant ils allaient concevoir différemment la formation continue, notamment vis-à-vis de cette catégorie du personnel.

« (...) vraiment c'est peut être la première fois que je me pose la question, est-ce qu'on a spécifiquement un programme pour notre population vieillissante ? Et est-ce que ces gens là, qui sont extrêmement utiles pour notre organisation, parce qu'ils ont une expertise et une expérience extraordinaire et des connaissances, est-ce qu'on s'occupe d'eux de façon plus particulière ? je vous dirais que malheureusement non... sauf peut être le cahier qu'on fait à chaque année pour les gestionnaires d'expériences mais là ça fait parti d'un historique...puis je vous dirais que dans ce cahier là il y a des gens de 35 ans qui s'inscrivent donc là au départ l'intention n'était pas ciblée ». Entrevue 2

« (...) vous me faites penser, je me dis peut-être que, il y aurait lieu... On a beaucoup travaillé sur l'environnement puis on s'est beaucoup centré sur cette flexibilité qu'il faut qu'on offre aux gens qu'on veut garder, mais on n'y a pas pensé en terme de développer cette clientèle-là ». Entrevue 13

## **7.2 Les limites de cette étude**

La première limite porte sur la taille de notre échantillon. En effet il conviendrait de lire nos résultats avec précaution, car la taille de notre échantillon (20 répondants et 18 organisations) peut apparaître particulièrement restreinte, ce qui ne nous permet pas de généraliser nos résultats à tout le secteur de l'administration publique, bien que les informations recueillies soient d'une grande richesse. De plus, nous n'avons exploré que deux ministères publics.

Deuxièmement nous avons transposé les écrits de la mobilisation de la main-d'œuvre relevant du secteur privé au secteur public, alors que chaque secteur est particulier. Peut être aurait-il été plus convenable de nous baser sur des auteurs

qui se sont spécifiquement intéressés au développement de comportement de mobilisation auprès du personnel de l'Administration Publique ?

De même, face aux difficultés rencontrées durant cette recherche peut être aurait-il fallu cibler dès la prise de contact les établissements qui tiennent compte de la spécificité de la main-d'œuvre vieillissante dans le cadre de l'apprentissage?

Une autre limite de cette étude provient de l'instrument de collecte de données. En effet, nous pensons que l'utilisation des entrevues entraîne malencontreusement l'existence de certains biais, notamment le biais de désirabilité. En effet, durant cette phase il est arrivé que notre interlocuteur nous demande si sa réponse nous convenait.

Aussi, comme Demers (dans Giordano, 2003) le souligne, nous pensons que l'analyse informatique du contenu peut induire certains inconvénients, en effet, le fait de sortir les éléments de leur contexte peut contribuer à affecter l'interprétation des données.

De plus, la plupart de nos interlocuteurs faisaient l'amalgame entre la main-d'œuvre vieillissante de plus de 45 ans et les seniors en âge de partir à la retraite, si bien qu'à plusieurs reprises ils nous ont parlé de départs à la retraite ou encore de rétention du personnel.

Enfin, il semble que certains de nos répondants ne disposaient pas de suffisamment d'éléments d'information concernant les processus de mobilisation. D'une part parce qu'ils avaient récemment été recrutés ou parce qu'ils ne comprenaient pas le sens de certaines questions un peu trop stratégique. Même si nous avons tenté de reformuler certaines questions, nous pensons que cette situation a potentiellement limité notre étude.

### **7.3 Les pistes possibles de recherche**

Il serait intéressant d'approfondir cette recherche en sollicitant les employés de plus de 45 ans afin d'évaluer en aval l'impact des pratiques de mobilisation en formation continue.

Éventuellement, il serait pertinent de tenter de comparer les pratiques de mobilisation en formation continue en cernant celles qui ont le plus d'effet dans le développement de comportements de mobilisation.

Enfin, nous pourrions aussi proposer d'étendre la recherche à d'autres ministères ou encore effectuer une étude comparative des secteurs public et privé.

# APPENDICES



## APPENDICE A

### Protocole de prise de contact pour le pré-test

#### Enquête dans le cadre de l'administration publique du Québec

**Date :**

**Nom :**

**Fonction :**

**Présentation :** Je poursuis actuellement un MBA en gestion des ressources humaines à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal, sous la direction de Madame Colette Bérubé.

**Objet de l'appel :** Compte tenu de votre statut d'employé de l'administration publique du Québec, je vous appelle pour solliciter votre collaboration pour ma recherche.

**Précisions :**

- 1) Cadre de la recherche : recherche personnelle, c'est-à-dire non subventionnée dans le domaine de la gestion des ressources humaines ;
- 2) Sujet de recherche : les pratiques actuelles de mobilisation en formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus dans l'administration publique du Québec.
- 3) Objectif de cette recherche qualitative : cerner et décrire les pratiques de mobilisation en formation continue destinées à la main-d'œuvre de plus de 45 ans de l'administration publique du Québec.

**Cible :** Votre collaboration consisterait :

- 1) à passer une entrevue à partir d'une série de questions préparées à l'avance selon une approche semi dirigée. Deux grands thèmes seront abordés : 1) la mobilisation de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus, et 2) la formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante.
  - 2) à apporter vos commentaires sur ce schéma d'entrevue afin que je puisse y apporter des corrections que vous jugerez pertinentes.
- Bref, Il s'agit de tester mon schéma d'entrevue avant la phase d'enquête.

**Durée totale de l'entrevue :** 1h-1h45 au maximum, comprenant vos commentaires sur mon approche-terrain.

## **APPENDICE B**

### **Protocole de prise de contact pour les entrevues**

#### **Enquête dans le cadre de l'administration publique du Québec**

**Date :**

**Nom :**

**Fonction :**

**Présentation :** Je poursuis actuellement un MBA en gestion des ressources humaines à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal, sous la direction de Madame Colette Bérubé.

**Objet de l'appel :** Compte tenu de votre statut d'employé de l'administration publique du Québec, je vous appelle pour solliciter votre collaboration pour ma recherche.

**Précisions :**

- 1) Cadre de la recherche : recherche personnelle, c'est-à-dire non subventionnée dans le domaine de la gestion des ressources humaines ;
- 4) Sujet de recherche : les pratiques actuelles de mobilisation en formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus dans l'Administration publique du Québec.
- 5) Objectif de cette recherche qualitative : cerner et décrire les pratiques de mobilisation en formation continue destinées à la main-d'œuvre de plus de 45 ans de l'Administration publique du Québec.
- 3) **Cible** : Votre collaboration consisterait à passer une entrevue à partir d'une série de questions préparées à l'avance selon une approche semi dirigée. Deux grands thèmes seront abordés : 1) la mobilisation de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus, et 2) la formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante.

**Durée totale de l'entrevue : 1h-1h15 au maximum**

## APPENDICE C

### Protocole d'entrevue

#### Enquête dans le cadre de l'administration publique du Québec

Entrevue no. :

Nom :

Fonction :

Organisme :

Date :

#### *Présentation*

Je vous remercie d'accepter de me rencontrer. Je vous rappelle que cette entrevue se situe dans le cadre de mon MBA à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal. Cette recherche est dirigée par la professeure Madame Colette Bérubé. *Mon sujet de recherche* concerne les pratiques actuelles de mobilisation en formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus dans l'administration publique du Québec. *L'objectif de cette recherche exploratoire* est de cerner et de décrire les pratiques de mobilisation en formation continue destinées à la main-d'œuvre de plus de 45 ans de l'Administration publique du Québec.

#### *Déroulement*

Cette entrevue durera environ 1hre-1.15 hre. Je vous demanderai d'exprimer librement votre opinion. Deux grands thèmes seront abordés l'un à la suite de l'autre : **1) en premier lieu, la mobilisation de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus, 2) et enfin, la formation continue auprès de la main-d'œuvre vieillissante.**

Nous débuterons notre entrevue par quelques informations générales qui me serviront par la suite à décrire le profil de l'ensemble des personnes rencontrées. Compte tenu de ce genre d'entrevue, j'aimerais avoir votre accord pour l'enregistrement des échanges afin d'éviter des oublis ou des biais dans la retranscription de l'entrevue. Cependant, **je m'engage à respecter votre anonymat** dans les résultats de l'enquête, c'est-à-dire à ce que votre nom ne soit jamais associé à vos propos.

**Avez-vous des questions de clarifications avant que nous débutions l'entrevue?**

**Puis-je débiter l'enregistrement ?**

## **APPENDICE D**

### **GRILLE D'ENTREVUE**

#### **PROFIL DE L'INTERVIEWÉ-E**

1. Dans quel groupe d'âge vous situez-vous ?
  - 25-34 ans
  - 35-44 ans
  - 45-54 ans
  - 55-64 ans
  - 64 ans et plus
2. Quel est votre statut d'emploi ?
  - Employé régulier à temps plein
  - Employé régulier à temps partiel
  - Employé temporaire à temps plein
  - Employé temporaire à temps partiel
3. Depuis combien d'années travaillez-vous pour cette organisation ?
4. Vous occupez-vous de gérer la formation continue dans votre organisation ?  
Sinon, qui est responsable de la formation continue à l'intérieur de l'entreprise ?  
(Titre et fonction)
5. Quels sont votre fonction et votre rôle dans votre milieu de travail ?
6. Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ?
7. Quel cheminement de carrière avez-vous suivi ?

#### **PROFIL DE L'ORGANISATION**

##### **Quelle est la description de votre organisation en terme de :**

1. Nombre de salariés ?
2. Quelle est la proportion des employés de 45 ans et plus ?
3. Dans l'ensemble de tous vos employés quelle est la proportion d'entre eux qui ont poursuivi ou poursuivent le développement des compétences à travers la formation continue ?
4. Proposez-vous une identification des besoins et une analyse des besoins de formation continue avant toute formation dans votre organisation?

#### **THÈME I :**

##### **LA MOBILISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE VIEILLISSANTE DE 45 ANS ET PLUS**

1. Dans votre organisation, comment procède-t-on pour parvenir à une amélioration continue du travail de la main-d'œuvre de 45 ans et plus?

2. Dans votre organisation, existe-t-il un processus qui vise à aligner le travail de la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus aux priorités de l'organisation ?
3. Dans votre organisation, comment procède-t-on pour amener le personnel de 45 ans et plus à coordonner spontanément leur travail avec celui des autres employés ?
4. Dans votre organisation, comment procède-t-on pour encourager les employés de 45 ans et plus à s'engager intentionnellement dans l'effort en surpassant les exigences d'emploi ?

## THÈME II :

### **LA FORMATION CONTINUE AUPRÈS DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE DE 45 ANS ET PLUS**

1. Dans votre organisation, quelle est la proportion des employés de 45 ans et plus qui ont poursuivi ou poursuivent le développement de leurs compétences à travers la formation continue ?
2. Quelles sont les pratiques de formation continue proposées aux salariés de 45 ans et plus dans et au dehors de votre organisation ?
3. Dans votre organisation, existe-t-il une politique de formation continue destinée à la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus ? Si oui, à quoi vise-t-elle ?
4. Dans votre organisation, pouvez-vous décrire les programmes de formation continue proposés à la main-d'œuvre vieillissante de 45 ans et plus ?
5. Dans votre organisation, pouvez-vous décrire les activités de formation continue offertes aux employés de 45 ans et plus ?
6. Dans votre organisation, proposez-vous un environnement d'apprentissage qui est adapté à la main d'oeuvre vieillissante de plus de 45 ans ?  
Si oui, en quoi consiste-t-il en terme de :
  - Ressources financières
  - Ressources matérielles
  - Ressources humaines (y-a-t-il des formateurs? comment les engage-t-on? Y-a-t-il d'autres personnes mobilisées dans la formation continue pour agir?)
  - Ressources pédagogiques (quelles sont les ressources humaines mobilisées dans la chaîne de l'offre de formation continue? Production du cours? Diffusion de la formation? Évaluation de la formation? Suivi post-formation?)

**FIN DE L'ENTREVUE**



## **APPENDICE E**

### **LISTE DES CODES AVEC DÉFINITIONS**

Code: activités de fc

Code: adaptation de l'apprentissage

ce code renvoie à l'adaptation de l'apprentissage aux caractéristiques de la MOD vieillissante

Code: adhésion aux priorités

Code: alignement sur les priorités organisationnelles

Code: amélioration continue

Code: ancienneté

Code: anticipation du changement

Ce code traduit une situation au cours de laquelle il faut opérer à un changement ou l'on doit anticiper un changement

Code: ateliers

Code: attitude envers l'apprentissage

Code: autodéveloppement

Ce code désigne une situation dans laquelle l'employé prend l'initiative de développer ses compétences, de se former en s'inscrivant dans le programme de formation de son choix

Code: autoformation

ce code désigne les activités de formation à distance, multimédia, e-learning, visioconférence, vidéoconférence...

Code: âge

Âge : ce code est utilisé lorsque le répondant ne fait pas de distinction au niveau de l'âge de sa main-d'œuvre

Code: budget fc

Code: capacité à s'acquitter des tâches

Ce code désigne la capacité de s'acquitter des tâches quotidiennes, de remplir ses fonctions

Code: certification

Ce code réfère à la reconnaissance officielle d'un programme de formation interne ou externe

Code: changements motivationnels

Code: changements physiologiques

Code: changements sociétaux

Code: changements technologiques

Code: climat organisationnel

Ce code peut désigner autant le climat de travail, que la culture organisationnelle du point de vue des employés entre eux et de l'organisation

Code: coaching

Code: colloque

Code: coopération

Code: coordination spontanée

Ce code traduit une forme d'entraide entre le personnel, et peut signifier un processus qui vise à développer une telle attitude auprès de la Main-d'oeuvre

Code: cours de langue

Code: développement des compétences

Code: engagement dans l'effort

ce code désigne un processus qui pousse les employés à déployer plus d'efforts

Code: expérience

Code: évaluation de la performance

Code: formation académique

Code: formation en situation de travail

ce code traduit les activités de mise en situation, les jeux de rôle, les exercices de mises en pratique et les consolidations d'équipes

Code: formation externe

Code: formation interne

Ce code fait référence aux formateurs internes à l'entreprise et à tout ce qui est en lien avec la formation interne

Code: incitatif à l'apprentissage

Ce code réfère à toutes les formes d'incitatifs destinés à faciliter l'apprentissage de l'employé (remboursement des frais liés à la formation, possibilités de formation non restrictives, encouragements, possibilités de libérer la personne pendant ses heures de travail...)

Code: leadership

Code: main-d'oeuvre vieillissante

Ce code réfère à tout ce qui est spécifique à cette tranche d'âge

Code: mentorat

Code: mise à jour des compétences

Ce code désigne tous les programmes de formation qui visent à la mise à jour des compétences et des connaissances afin que l'employé se sente mieux équiper pour s'ajuster à des modifications de poste de travail (nouvelles méthodes de travail, développements de nouveaux produits ou services...

Code: mobilisation

Code: motivation

Code: multiplicateur

Code: participation

Ce code s'applique lorsque les employés sont consultés, informés, ou participent au montage d'un programme (concertation, discussion, ...)

Code: perfectionnement

Ce code renvoie à tous les programmes de développement des compétences desservis dans un secteur particulier, avec des formations propres aux spécificités du secteur

Code: plan de carrière

Ce code traduit la possibilité pour l'employé de s'ajuster à de nouvelles affectations

Code: politique de fc

Code: professionnalisme

Ce code désigne le degré d'adhésion aux objectifs et aux valeurs propres à sa profession

Code: programme de fc

Code: qualité du service

Code: reconnaissance

Ce code désigne à la fois la reconnaissance monétaire et non monétaire

Code: relations de travail

Code: rendement

Code: ressources humaines

Ce code fait référence aux personnes mobilisées ou impliquées dans le processus de formation continue soit les formateurs

Code: ressources matérielles

Ce code fait référence aux locaux, aux aménagements physiques et aux équipements déployés pour la formation continue

Code: ressources pédagogiques

Se sont les ressources humaines mobilisées dans la chaîne de l'offre, dans la formation du cours, dans la production du cours, la diffusion de la formation, le processus d'évaluation, et le suivi post-formation"

Code: réponse aux besoins

Ce code renvoie à des besoins de deux niveaux : individuel et/ou organisationnel

Code: rétention du personnel âgé

Code: réunions

Ce code renvoie aux activités de réunions, de rencontres, de discussions, de conseils corporatifs

Code: rôles sociaux

Ce code traduit les activités de formations destinées à promouvoir certaines compétences reliées à l'exercice des rôles sociaux (communication, psychologie...)

Code: selection du formateur

Ce code réfère au processus de sélection du formateur ainsi que les critères de sélection qui sont retenus dans le choix du formateur"

Code: surcharge de travail

Code: surpassement

Code: travail d'équipe

APPENDICE F / TABLEAU RÉCAPITULATIF DU PROFIL DES RÉPONDANTS								
N0	Ministères	âge	stat. d'empl	ancienneté	fonction	rôle	année. poste	cheminement de carrière
1	Santé et services sociaux	35-44 ans	Rég. Tps. Plein	5 ans	Conseiller aux établissements	coordonnateur de la formation dans le réseau de la santé et des services sociaux de montréal (interne)	5 ans	7 ans dans la formation du personnel
2	Éducation	35-44 ans	Rég. Tps. Plein	11 ans	Analyste	responsable de l'introduction à la fct. des nvx gestionnaires , responsable de la formation continue	2 ans	avocate pendant 21 ans
3	Santé et services sociaux	45-54 ans	Rég. Tps. Plein	19 mois	Directeur des RH et du Développement Organisationnel	responsable du recrutement, de la formation, du développement, de la gestion des conditions de travail, la rémunération, les relations de travail, la santé et sécurité du travail	19 mois	différents postes de professionnel et de gestionnaire en GRH
4	Santé et services sociaux	25-34 ans	Rég. Tps. Plein	3 ans	conseiller en GRH	formation, développement des RH, relations de travail, dotation et cvt collectives	3 ans	technicien en RH, agent de la gestion du personnel, agent de RH et conseiller en RH



Profil des répondants								
N0	Ministères	âge	stat. d'empl	ancienneté	fonction	rôle	année. poste	cheminement de carrière
5	Santé et services sociaux	55-64 ans	Rég. Tps. Plein	30 ans	coordonnatrice des activités de formation du Technicienne en adm au service de RH		13 ans	physiothérapeute, chef du service de physiothérapie
6	Éducation	35-44 ans	Rég. Tps. Plein	3 ans		réception et étude des demandes de formation du personnel administratif et de soutien	7 mois	secrétaire au RH et technicienne
7	Éducation	25-34 ans	Rég. Tps. Plein	2 ans	conseillère en grh (junior)	perfectionnement, équité salariale, participation aux négociations des conventions collectives et à différents travaux de développement du personnel (programme d'accueil et d'intégration du personnel, profil de compétence)	1 an	mandat à l'université pour aider à la planification de la relève
8	Santé et services sociaux	45-54 ans	Rég. Tps. Plein	14 ans	conseillère au développement professionnel et organisationnel	activités de développement, activités de stages en milieu de travail, tableau de bord de gestion	3 ans	j'ai travaillé longtemps dans le monde des arts, puis dans l'éducation, et enfin dans le réseau de la santé, j'ai été 8 ans gestionnaire, 3 ans cadre intermédiaire, puis cadre infirmière, et depuis 3 ou 4 ans dans les activités de développement

Profil des répondants								
N0	Ministères	âge	stat. d'empl	ancienneté	fonction	rôle	année. poste	cheminement de carrière
9	Éducation	35-44 ans	Rég. Tps. Plein	14 ans	Directeur	gestion des différentes équipes et des programmes de formation	4 ans	conseiller en orientation scolaire pendant 8 ans, puis directeur adjoint 1 an en formation générale adulte, ensuite 2 ans comme directeur d'un centre général et enfin directeur d'un centre professionnel
10	Éducation	55-64 ans	Rég. Tps. Plein	6 ans	Directeur régional		3 ans	psychologue scolaire, psychologue en milieu hospitalier, chef d'unité de réadaptation, puis une vingtaine d'année dans la protection des droits des jeunes en difficulté, gestionnaire et depuis 6 ans au ministère de l'éducation
11	Éducation	45-54 ans	Rég. Tps. Plein	2 ans	Coordonnatrice aux RH	la rémunération, les conventions collectives des employés de soutien et des professionnels, la paie et la santé et	2 ans	employée de soutien, technicienne à la paie, cadre et ensuite coordonnatrice aux RH

Profil des répondants								
N0	Ministères	âge	stat. d'empl	ancienneté	fonction	rôle	année. poste	cheminement de carrière
12	Santé et services sociaux	45-54 ans	Rég. Tps. Plein	15 ans	conciliateur en GRH	plusieurs dossiers de développement organisationnel et de développement des RH	5 ans	toujours dans le milieu hospitalier si ce n'est une petite bifurcation de 7 ans dans le domaine privé
13	Education	55-64 ans	Rég. Tps. Plein	15 ans	directeur de la division du développement organisationnel et de la formation	développement organisationnel et formation	8 ans	enseignant de management, puis directeur de la formation dans le privé, et depuis 1997 à ce poste
14	Santé et services sociaux	55-64 ans	Rég. Tps. Plein	21 ans	Conseillère en développement des RH	consultation vis-à-vis des employés, organiser la formation, coaching et soutien aux équipes	15 ans	infirmière en psychiatrie, par la suite enseignante au cégep et à l'université, et enfin conseillère en développement des RH
15	Santé et services sociaux	35-44 ans	Rég. Tps. Plein	1 an	conseiller en RH	santé et sécurité de la formation et de la gestion des ressources humaines en général.	1 an	en santé et sécurité au travail pendant 2 ans et en tant que superviseur des opérations pendant 7 ans

Profil des répondants								
N0	Ministères	âge	stat. d'empl	ancienneté	fonction	rôle	année. poste	cheminement de carrière
16	Santé et services sociaux	45-54 ans	Rég. Tps. Plein	15 ans	conseillère en développement organisationnel	enseignement et formation, orientation générale, l'intégration et les programmes de reconnaissance de type corporatif au niveau du développement organisationnel, enfin conseillère en développement pédagogique	5 ans	dans le privé pendant plusieurs années en tant qu'administratrice, puis ici en tant que conseillère administrateur, enfin on m'a parachutée aux RH suite à l'abolition de postes de plusieurs postes d'administrateurs.
		25-34 ans		1 an	conseillère en développement organisationnel (pour cadres)	spécialisée dans la gestion de changement, gestion de la formation et du coaching pour cadres, évaluation de la performance, et aide à la gestion du projet dans l'hôpital.	1 an	débuts dans l'administration générale puis spécialisation en RH en tant que généraliste, et enfin spécialiste du développement organisationnel.
17	Éducation	45-54 ans	Rég. Tps. Plein	28 ans	Technicien en administration	gestion de la formation du personnel de soutien manuel, du personnel professionnel et de tout autre perfectionnement.	8 ans	débuts en 1977 en tant que commis de bureau, puis magasinier et enfin obtention du poste de technicien administratif.

Profil des répondants								
N0	Ministères	âge	stat. d'empl	ancienneté	fonction	rôle	année. poste	cheminement de carrière
18	Santé et services sociaux	45-54 ans	Temp. Tps. Plein	8 mois	conseiller en développement organisationnel	conseil en développement organisationnel	8 mois	intervenant psychosocial pendant 10 ans, conseiller en formation pendant 5 ans, conseiller en développement organisationnel pendant 5 ans, adjoint formation et développement organisationnel pendant 6 ans. Et là, je redeviens conseiller en développement organisationnel.
19	Éducation	45-54 ans	Rég. Tps. Plein	23 ans	coordonnateur au service RH	généraliste : gestion des relations de travail, perfectionnement du personnel, recrutement, sélection et engagements; conseil auprès de l'ensemble des cadres du collège en terme de GRH (personnel de soutien, cadre et professionnel)	23 ans	comptable pour une société d'État, puis dans le privé, ensuite en ressources humaines dans le secteur de l'alimentation, et ici à titre de coordonnateur.



# APPENDICE G / TABLEAU RÉCAPITULATIF DU PROFIL DES ORGANISATIONS

N0	Effectif total	MOD vieillissante	Proportion des employés qui poursuivent ou ont poursuivi le dév. des cptcs à travers la fc	Proportion des employés de 45 ans et plus qui poursuivent ou ont poursuivi le dév. des cptcs à travers la fc	Autre personne responsable de la formation continue	Identif et analyses des besoins en formation continue	budget fc
1					1 autre personne gère la fc au niveau de l'interne (cf: NO 16)		
2	10 000		environ 50%	moins de 50%	autre pers. gère fc du gpe soutien et des professionnels	Oui	budget de 500\$ pour les cadres et de 300\$ pour les professionnels
3	860	50%	100%	100%	non	Oui	budgets des conventions collectives et subventions de l'agence régionale et du ministère
4	425	47%	60 à 67%	60 à 65%	chaque service et département est autonome dans leurs besoins de formation	Oui	les budgets de la SAAQ, et budget conventionné (pourcentage de la masse salariale des employés syndiqués) donc beaucoup de budgets
N0	Effectif total	MOD vieillissante	Proportion des employés qui poursuivent ou ont poursuivi le dév. des cptcs à travers la fc	Proportion des employés de 45 ans et plus qui poursuivent ou ont poursuivi le dév. des cptcs à travers la fc	Autre personne responsable de la formation continue	Identif et analyses des besoins en formation continue	budget fc
5	10 000	40%	40 à 60%	35 à 40%	2 coordonnatrices et 1 technicienne en administration, ainsi que l'équipe de formation des soins infirmiers	Oui	budgets des conventions collectives, budget spécial pour le personnel d'encadrement, participation de certaines compagnies (en pharmacie et en radiologie), et certains budgets particuliers
6	2 000 (employés de soutien)	50%	20%	50%	oui avec la supérieure	non	665 000\$
7	520	30%	40% (professionnels non inclus)	15%	oui il y a également un conseiller en gestion des ressources humaines	non	
8	505	49%	70%			Oui	près de 3% du budget total
9	65	30%	15%	50%	les RH de la commission scolaire	non	
10	24	88%	100%	100%		non	2 500\$ 10% du budget de fonctionnement

TABLEAU RÉCAPITULATIF DU PROFIL DES ORGANISATIONS

N0	Effectif total	MOD vieillesse	Proportion des employés qui poursuivent ou ont poursuivi le dév. des optces à travers la fc	Proportion des employés de 45 ans et plus qui poursuivent ou ont poursuivi le dév. des optces à travers la fc	Autre personne responsable de la formation continue	Identif. et analyses des besoins en formation continue	budget fc
11	400	60%	30 à 40%	20%		Oui	
12	1 500	42%	41%	32%	la formation continue est aussi décentralisée dans chacune des directions et également à la direction des soins infirmiers.	Oui	200 000 \$
13	3 000 (personnel administratif et de soutien)	60%	20%	20%	le bureau du personnel enseignant gère la formation du personnel enseignant	non	
14	1 000	50%	95%	100%		Oui	2,5 à 3% de la masse salariale
15	2 300	50%	100%	100%	les services techniques, les services des soins établissent eux-mêmes leurs formations	non	220 000
16	1 200 (plus 300 sur liste de rappel)	67%				Oui	750 000 \$
17	1000 (excepté les enseignants)	40%	15%	15 à 20%	oui avec la supérieure	non	160\$ pour les professionnels réguliers
18	250	80%	80%	80%		pas systématique uniquement à la veille de changements	1% de la masse salariale
19	770 employés réguliers 300 employés temporaires	51%	10%	5 à 10%		Oui	100 000 \$

# APPENDICE H

## TABEAU DE FRÉQUENCE DES CODES RELATIFS À LA MOBILISATION

CODES	1	3	2	4	10	6	11	5	7	8	9	12	13	14	15	16	19	18	17	TOTAL
<b>mobilisation</b>	2	2	5	2	0	0	0	2	7	0	3	0	0	1	3	0	1	5	0	33
<b>amélioration continue</b>	0	10	3	2	1	1	1	3	3	3	5	1	2	4	5	3	3	1	2	53
autodéveloppement	0	2	0	5	3	5	5	0	6	8	5	2	0	0	0	0	0	0	7	48
professionnalisme	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	3
qualité du service	0	2	0	1	2	0	0	2	0	0	0	5	0	2	0	0	0	0	0	14
dév. des compétences	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	3	3	0	0	11
évaluation de la perf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	1	0	0	6
<b>alignement s/ priorités</b>	2	3	1	7	6	2	1	3	4	3	0	4	0	2	3	4	1	3	1	50
adhésion aux priorités	0	2	0	0	1	0	0	0	2	0	6	0	0	0	0	1	2	3	0	17
participation	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	4	0	0	5	10	4	5	7	0	39
rendement	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	7
<b>coordinat. spontanée</b>	1	1	1	3	4	1	1	1	1	0	1	1	3	1	0	1	0	1	0	22
climat organisat.	0	3	0	1	2	0	0	1	1	0	1	1	6	1	7	1	4	1	0	30
travail d'équipe	1	7	2	0	3	2	0	0	2	0	0	1	0	3	3	3	0	1	0	28
coopération	0	6	5	5	1	0	2	1	3	2	3	1	4	2	0	1	2	0	0	38
multiplicateur	0	6	0	1	2	0	1	0	0	2	0	1	0	3	2	0	1	0	0	19
mentorat	3	3	1	0	0	1	0	0	1	3	3	0	2	0	0	3	2	0	0	22
coaching	1	1	3	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	4	0	4	0	0	0	16
<b>engagement ds l'effort</b>	0	1	3	1	1	1	2	0	3	1	1	0	0	2	0	1	1	1	1	19
surpassement	0	4	0	0	1	0	0	0	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	11
motivation	0	2	2	0	1	0	3	1	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0	14
surcharge de travail	0	0	2	1	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	9

# APPENDICE I

## TABEAU DE FRÉQUENCE DES CODES RELATIFS À LA FORMATION CONTINUE

CODES	1	3	2	4	10	6	11	5	7	8	9	12	13	14	15	16	19	18	17	TOTAL
<b>politique de fc</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>45</b>
réponse aux besoins	0	5	3	5	9	7	7	7	2	2	2	3	1	9	9	2	0	5	7	85
anticipation du chgt	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	3	3	0	13
capacité à s'acquies.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	2	0	2	9
mise à jour des cptces	0	0	0	1	4	2	4	4	0	9	5	5	1	3	0	4	4	1	0	47
<b>programme de fc</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>96</b>
perfectionnement	1	2	0	8	1	0	4	1	2	0	0	6	1	3	2	0	3	2	9	45
plan de carrière	0	0	1	0	0	0	2	0	2	0	0	3	1	0	0	0	1	0	0	10
certification	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	1	0	0	0	0	2	0	0	8
<b>activités de fc</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>20</b>
formation externe	2	1	2	5	3	10	3	2	4	2	2	3	1	3	4	2	1	2	1	53
formation interne	2	8	4	5	4	3	4	1	6	9	2	3	1	5	2	0	4	2	1	66
ateliers	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	2	0	0	1	7
autoformation	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	2	1	0	11
colloque	1	2	0	0	2	5	3	2	3	3	0	5	3	1	2	5	2	4	3	46
réunions	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	2	0	3	1	2	0	14
formation académique	1	1	0	0	1	3	2	1	2	4	1	1	0	2	1	5	1	2	2	30
formation en situation	0	4	1	0	0	4	1	1	0	1	0	0	0	2	0	6	0	0	0	20
attitude envers l'appr.	0	0	0	0	10	0	4	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	18
incitatif à l'appr.	0	0	1	2	3	7	6	1	6	3	0	3	2	0	1	2	5	0	1	43
cours de langue	0	0	0	0	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3	12
rôles sociaux	1	0	2	1	1	3	1	1	3	0	1	0	2	2	0	1	3	2	0	24

# APPENDICE J

TABEAU DE FRÉQUENCE DES CODES RELATIFS À LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISANTE

CODES	1	3	2	4	10	6	11	5	7	8	9	12	13	14	15	16	17	TOTAL
Main-d'oeuvre vieil.	4	10	10	8	5	1	4	7	4	1	5	7	19	4	6	1	11	2
adaptation de l'appr.	6	3	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	1	2	4	0
âge	11	3	6	6	3	3	4	7	1	2	1	1	8	0	2	2	2	1
changements motivat.	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	5
changements physiol.	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
changements sociét.....	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	8
rétention du pers.....3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	0	0	0	0	10
changements technol.	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	6
expérience	8	2	4	0	1	0	0	1	1	0	0	2	2	3	1	1	1	0
ancienneté	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	2	2	2	1	1	2	1
budget fc	0	2	3	3	3	4	3	5	3	2	1	3	0	2	2	2	3	1
ressources humaines	0	1	1	0	3	0	2	0	0	2	4	2	0	3	1	1	4	1
ressources matérielles	0	4	2	3	2	1	3	2	0	4	1	3	3	2	2	3	1	1
ressources pédagogiq.	0	0	3	3	6	4	7	3	7	2	1	3	3	4	1	2	4	60
selection du format.	1	0	2	0	3	4	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	3	2



# APPENDICE K

TABEAU DE FRÉQUENCE DES CODES

CODES	1	3	2	4	10	6	11	5	7	8	9	12	13	14	15	16	19	18	17TOTAL
activités de fc	1	3	1	4	0	0	0	2	1	4	0	0	0	1	0	2	0	1	0 20
adaptation de l'appr	6	3	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	1	2	4	0	0 25
adhésion aux priorités	0	2	0	0	1	0	0	0	2	0	6	0	0	0	0	1	2	3	0 17
alignem. S/ priorités	2	3	1	7	6	2	1	3	4	3	0	4	0	2	3	4	1	3	1 50
amélioration continue	0	10	3	2	1	1	1	3	3	3	5	1	2	4	5	3	3	1	2 53
ancienneté	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	2	2	2	1	1	1	0	1 15
anticipation du chgt	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	3	3	0 13
ateliers	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	2	0	0	1 7
attitude envers l'appr.	0	0	0	0	10	0	4	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0 18
autodéveloppement	0	2	0	5	3	5	5	0	6	8	5	2	0	0	0	0	0	0	7 48
autoformation	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	2	1	0 11
âge	11	3	6	6	3	3	4	7	1	2	1	1	8	0	2	2	2	1	1 64
budget fc	0	2	3	3	3	4	3	5	3	2	1	3	0	2	2	2	3	2	1 44
capacité à s'acquitt.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	2	0	2 9
certification	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	1	0	0	0	0	2	0	0 8
changements motivat.	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0 5
changements physiol.	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
changements sociét.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
changements technol.	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0 6
climat organisat.	0	3	0	1	2	0	0	1	1	0	1	1	6	1	7	1	4	1	0 30
coaching	1	1	3	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	4	0	0	0 16
colloque	1	2	0	0	2	5	3	2	3	3	0	5	3	1	2	5	2	4	3 46
coopération	0	6	5	5	1	0	2	1	3	2	3	1	4	2	0	1	2	0	0 38
coordinat. spontanée	1	1	1	3	4	1	1	1	1	0	1	1	3	1	0	1	0	1	0 22
cours de langue	0	0	0	0	3	4	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	1	3 12
développem. des cptces	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	3	3	0	0 11
engagement ds l'effort	0	0	1	3	1	1	2	0	3	1	1	0	0	2	0	1	1	1	1 19
expérience	8	2	4	0	1	0	0	1	1	0	0	2	2	3	1	1	1	0	0 27
évaluation de la perf.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	1	0	6
formation académique	1	1	0	0	1	3	2	1	2	4	1	1	0	2	1	5	1	2	2 30
formation en situat.	0	4	1	0	0	4	1	1	0	1	0	0	0	2	0	6	0	0	0 20

CODES	1	3	2	4	10	6	11	5	7	8	9	12	13	14	15	16	19	18	17TOTAL
formation externe	2	1	2	5	3	10	3	2	4	2	2	3	1	3	4	2	1	2	1 53
formation interne	2	8	4	5	4	3	4	1	6	9	2	3	1	5	2	0	4	2	1 66
incitatif à l'appr.	0	0	1	2	3	7	6	1	6	3	0	3	2	0	1	2	5	0	1 43
leadership	0	7	1	2	5	1	1	2	5	8	3	0	0	2	5	3	1	5	0 51
main-d'oeuvre vieil.	4	10	10	8	5	1	4	7	4	1	5	7	19	4	6	1	11	1	2 110
mentorat	3	3	1	0	0	1	0	0	1	3	3	0	2	0	0	3	2	0	0 22
mise à jour des optces	0	0	0	1	4	2	4	4	0	9	5	5	1	3	0	4	4	1	0 47
mobilisation	2	2	5	2	0	0	2	2	7	0	3	0	0	1	3	0	1	5	0 33
motivation	0	2	2	0	1	0	3	1	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0 14
multiplicateur	0	6	0	1	2	0	1	0	0	2	0	1	0	3	2	0	1	0	0 19
participation	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	4	0	0	5	10	4	5	7	0 39
perfectionnement	1	2	0	8	1	0	4	1	2	0	0	6	1	3	2	0	3	2	9 45
plan de carrière	0	0	1	0	0	0	2	0	2	0	0	3	1	0	0	0	1	0	0 10
politique de fc	1	4	2	2	1	6	5	1	6	3	1	1	4	0	1	0	5	1	1 45
professionnalisme	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0 3
programme de fc	4	16	3	8	5	0	4	1	3	5	3	5	3	3	9	3	8	8	5 96
qualité du service	0	2	0	1	2	0	0	2	0	0	0	5	0	2	0	0	0	0	0 14
reconnaissance	2	3	3	1	1	2	0	1	0	0	1	2	0	2	0	4	2	1	0 25
relations de travail	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	1	2	0	1 10
rendement	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0 7
ressources humaines	0	1	1	0	3	0	2	0	0	2	4	2	0	3	1	1	4	6	1 31
ressources matérielles	0	4	2	3	2	1	3	2	0	4	1	3	3	2	2	3	1	1	1 38
ressources pédagog.	0	0	3	3	6	4	7	3	7	2	1	3	3	4	1	2	4	3	4 60
réponse aux besoins	0	5	3	5	9	7	7	7	2	2	2	3	1	9	9	2	0	5	7 85
rétribution du personnel	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0 10
réunions	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	2	0	3	1	2	0 14
rôles sociaux	1	0	2	1	1	3	1	1	3	0	1	0	2	2	0	1	3	2	0 24
sélection du formateur	1	0	2	0	3	4	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1	3	2	1 30
surcharge de travail	0	0	2	1	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0 9
surpassement	0	4	0	0	1	0	0	0	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0 11
travail d'équipe	1	7	2	0	3	2	0	0	2	0	0	1	0	3	3	3	0	1	0 28
Totals	60	148	85	105	114	89	100	77	100	102	71	94	89	100	96	103	117	84	601794

## APPENDICE L

### TAUX DE FRÉQUENCE DES CODES RELATIFS À LA MOBILISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE DE PLUS DE 45 ANS DANS LES DEUX SECTEURS

Ministères	Éducation	Santé et services sociaux
<b>Amélioration continue</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>
autodéveloppement	<b>65%</b>	<b>35%</b>
professionnalisme	<b>33%</b>	<b>67%</b>
qualité du service	<b>14%</b>	<b>86%</b>
<b>Alignement sur priorités</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>
adhésion aux priorités	<b>65%</b>	<b>35%</b>
participation	<b>31%</b>	<b>69%</b>
<b>Coordination spontanée</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>
climat organisationnel	<b>47%</b>	<b>53%</b>
travail d'équipe	<b>36%</b>	<b>64%</b>
coopération	<b>53%</b>	<b>47%</b>
<b>Engagement dans l'effort</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>
surpassement	<b>18%</b>	<b>82%</b>
motivation	<b>50%</b>	<b>50%</b>
surcharge de travail	<b>22%</b>	<b>78%</b>
<b>Mobilisation</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>
<b>Leadership</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>
<b>Reconnaissance</b>	<b>39%</b>	<b>61%</b>
<b>Relations de travail</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>

## APPENDICE M

### TAUX DE FRÉQUENCE DES CODES RELATIFS À LA FORMATION CONTINUE DE LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE DE PLUS DE 45 ANS DANS LES DEUX SECTEURS

Ministères	Éducation	Santé et services sociaux
<b>Politiques de FC</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>
réponse aux besoins	45%	55%
anticipation du changement	33%	67%
capacité à s'acquitter	67%	33%
mise à jour des compétences	43%	57%
<b>Programmes de FC</b>	<b>37%</b>	<b>63%</b>
perfectionnement	45%	55%
plan de carrière	70%	30%
certification	50%	50%
<b>Activités de FC</b>	<b>11%</b>	<b>89%</b>
formation externe	53%	47%
formation interne	45%	55%
ateliers	29%	71%
autoformation	18%	82%
colloque	47%	53%
réunion	21%	79%
formation académique	41%	59%
formation en situation de travail	30%	70%
attitude envers l'apprentissage	83%	17%
incitatifs à l'apprentissage	72%	28%
cours de langues	83%	17%
rôles sociaux	70%	30%

## BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, Omar. 1987. « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations ». Sillery (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.
- Allard-Poesi, Florence. 2003. « Coder des données ». In *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, sous la dir. de Yvonne Giordano, p. 245-290. Collection « Les essentiels de la gestion ». Collombelles (France) : Édition EMS.
- Audet, M., Bélanger, L., Boivin, J., Déom, E., et Mercier, J., 1986. « La mobilisation des ressources humaines : tendances et impact ». Québec. PUL.
- Bartlett, Kenneth. R. 2001. "The Relationship between Training and Organizational Commitment: a Study in the Health Care Field". *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, no 4, p. 335-352.
- Bélanger, Paul. 2004. Conférence sur les transformations des logiques de la formation continue en entreprise sur le marché du travail actuel, à l'ESG. Montréal.
- Bélanger, Paul, Bouteiller, Dominique, Charest, Jean et Dunberry, Alain. 2003. « La loi du 1% sur la formation de la main-d'œuvre – une avenue réaliste qui n'hypothèque pas l'avenir ». Le devoir (Montréal), 12 novembre, p. 1-3.
- Bérubé, Colette. 2003. « Vers une politique d'éducation des adultes au Québec ». In *Concertation éducation travail*, sous la dir. de M. Hardy, p. 109-138. Sainte-Foy : PUQ.
- Bérubé, Colette. 2000. « L'organisation de l'éducation et de la formation des adultes au Québec ». In *Politiques d'éducation et de formation des adultes*, sous la dir. de Jean-Paul Hautecoeur, p. 235-257. Québec/Hambourg, Ministère de l'Éducation et Institut de l'Unesco pour l'éducation.
- Bérubé, Colette. 1998. « Les représentations sociales de la qualification de la main-d'œuvre à la société québécoise de développement de la main-d'œuvre à Montréal ». Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, 850 p.
- Caron, Joseph. 1994. « Formation continue et entreprise dans le nouveau contexte économique ». Conseil de la science et de la technologie. Sainte-Foy (Québec).
- Campeau, A. 2002. « Relation âge et travail : recension des écrits ». Secrétariat du conseil du trésor Québec. Centre d'expertise en GRH. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/secretariat/plan22.htm>.
- Chapelle, Gaetane. 2003. « Façonner sa vie : entre désir et contraintes sociales ». Sciences Humaines hors-série., Mars-avril-mai, p. 6-8.



- Charest, Jean. 1999. « Articulation institutionnelle et orientations du système de formation professionnelle au Québec ». *Relations industrielles*, vol. 54, no 3, p. 439-469.
- Chenette, Madeleine, 1997. « Mobiliser par l'approche client ». *Gestion*, vol. 22, no 4, p. 23-29
- Chené, Adèle, et Painchaud, Gisèle. 1986. « Vieillissement et formation reliée à l'emploi ». *Les publications de la faculté des sciences de l'éducation*. Collection rapports de recherche. Université de Montréal.
- Côté, Marcel, 1991. « La main-d'œuvre vieillissante : une gestion à repenser ». *Gestion*, Février, p. 9-16.
- Côté, Marcel, 1989. « la gestion des personnes vieillissantes ». No 89-07. Rapports de recherche HEC, École des Hautes Études Commerciales de Montréal.
- Côté, Marcel. 1980. « Le vieillissement : actif ou passif comment le gérer? ». Chap. in *Le vieillissement mythe et réalité : son impact sur la gestion des entreprises*. Les presses HEC. Édition Agence d'ARC inc. Montréal.
- Cresswell, James. 2004. « Les avantages de l'analyse avec la programmation Atlas-ti ». *Forum canadien sur la justice civile*, numéro spéciale (été), p.9.
- Dagenais, Sylvie. 1991. *Sciences humaines et méthodologie – Initiation pratique à la recherche*. Laval : Éd. Beauchemin, 163p.
- David, Hélène. 1991. « Les incidences du vieillissement au travail ». In *Vieillir en emploi*, sous la dir. de Rodrigue Blouin, Gilles Ferland, Alain Larocque, Claude Rondeau, et Lise Poulin Simon. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université de Laval.
- Demers, Christiane. 2003. « L'entretien ». In *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, sous la dir. de Y. Giordano, p. 173-210. Collection « Les essentiels de la gestion ». Collombelles (France) : Édition EMS.
- Dennis, Helen. 1988 *Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce*. Lexington: Lexington.
- Di Raddo, Daniel, 2002. « L'effet de la médiation de la mobilisation des employés dans la relation entre les politiques de ressources humaines et la performance organisationnelle ». Mémoire. UQAM, Montréal (Québec).
- Dubar, Claude. 2000. « La formation professionnelle continue ». Paris : la découverte. Repères. p 119.
- Duhaime, Carole P. et Landry, Sylvain. 1995. « Quand les ciseaux font place à l'ordinateur ». *Gestion*, vol. 20, no. 4, p. 54-60.

- Doray, Pierre, Begaoui, Rachid et Ricard, Danielle. 1994. « La formation dans les entreprises québécoises : études de cas auprès de 15 entreprises performantes ».
- Emploi-Québec. 2004. « Administrations publiques : vue d'ensemble ». <http://imt.emploiuebec.net>.
- Emploi-Québec. 2000. « Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre ». *Rapport quinquennal 1995-2000*. ISBN 2-55-36107-5. p 19-25.
- Gagné, Mireille. 2003. « Les sources de pouvoir et les tactiques d'influence utilisées par des formateurs en prévention primaire des maux de dos : une étude descriptive exploratoire ». Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires (profil avec mémoire), 163 p.
- Garavan, T. N. 1997. "Training, Development, Education and Learning : Different or the Same ?". *Journal of European Industrial Training*, vol. 21, no. 23, p. 39 – 50.
- Gaudreau, L. Tessier, T. et l'Université du Québec à Montréal. 2001. « À la recherche des indicateurs pour la formation continue : Rapport ». Université du Québec à Montréal. p. 90.
- Gélinier O. 1986. *Stratégie d'entreprise et motivation des hommes*. Paris : Hommes et techniques.
- Gobeil, I., Henripin, M. et Moisan, G. 1998. « La formation continue du personnel des entreprises : Un défi pour le réseau public de l'éducation ». Avis à la ministre de l'Éducation. Conseil Supérieur de l'éducation (CSE). p. 86.
- Guérin, Gilles, et Saba, Tania. 2003. « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus ». *Relations industrielles*, vol. 58, no 4, p. 590-617.
- Guérin, G., Wils, T. et Saba, T., 1997. « Retraite avancée ou prolongement de la vie professionnelle ? Les aspirations des professionnels syndiqués ». *Gestion*, vol. 22, no 4, p. 45-47.
- Guérin, Gilles, Wils, Thierry, et Saba, Tania. 1996. « La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus ». Document de recherche 96-01. Université de Montréal (École des relations industrielles).
- Guérin, Gilles. 1991. « les pratiques de gestion en matière de vieillissement », In *Vieillir en emploi*, sous la dir. de Rodrigue Blouin, Gilles Ferland, Alain Larocque, Claude Rondeau, et Lise Poulin Simon, p. 51-79. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université de Laval.
- Guerrero, Sylvie et Sire, Bruno. 1999. « La motivation à se former chez les ouvriers et employés : approche conceptuelle et résultats empiriques ». *Les notes du LIRHE : Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE)*, no 293/99, p. 1-21.

- Hale, Noreen. 1990. "Setting Up Effective Training, Education, and Development Programs". In *The Older Worker*, p. 64- 75. San Francisco: Jossey Bass.
- Hale, Noreen. 1990. "The Growing Emphasis on Older Workers". In *The Older Worker*, p. 3-13. San Francisco: Jossey Bass.
- Hale, Noreen. 1990. "Common Types of Programs for Older Workers". In *The Older Worker*. San Francisco: Jossey Bass.
- Henripin, Marthe. 1998. « La formation continue du personnel des entreprises : vers la gestion des compétences par l'entreprise et par chaque employé ». Sainte- Foy : *Conseil supérieur de l'éducation*, p 99-168.
- Heyes, Jason et Stuart, Mark. 1996. "Does training matter ? Employee experiences and attitudes". *Human Resource Management Journal*. Vol. 6. NO. 3. p. 7.
- Jalette, Patrice et Villeneuve, Daniel. 2002. « Adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre ». Stratégie du Conseil Consultatif du Travail et de la Main-d'œuvre. Conseil Consultatif du Travail et de la Main-d'œuvre Québec.
- Karakowsky, L., et McBey, K. 1999. "The Lessons of Work : Toward an Understanding of the Workplace for Adult Learning and Development". *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*. MCB University Press. Vol. 11. NO 6. p. 192-201.
- Laberge, Murielle, Wils, Thierry et Labelle, Christiane. 1995. « La formation : un atout en période de forte turbulence ». *Gestion*. Vol. 20. NO. 2. p. 16 - 22.
- Laflamme, Roch. 1998. « Mobilisation ou manipulation? ». Chap. in *Mobilisation et efficacité au travail*. Acte du 9<sup>e</sup> congrès. Association internationale de psychologie du travail.
- Lapalme, Marie-Ève, Simard, Gilles et De la Sablonnière, Roxanne. 2002. « L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur les différents comportements de mobilisation des directeurs aux services financiers d'une institution bancaire canadienne ». Congrès de l'AGRH, Nantes. p. 1- 19.
- Larouche, Viateur. 1986. « Mobilisation des ressources humaines – orientations récentes ». In *La mobilisation des ressources humaines : tendances et impact*. Éd. Audet et coll., PUL, p. 31-51.
- Lawler III. E. E. 1986. « High-Involvement Management ». San Francisco, Jossey-Bass.
- Légaré, Jacques, Marcil-Gratton, Nicole et Carrière, Yves. 1991. « Vieillir en emploi : un choix inscrit dans l'avenir du Québec ». In *Vieillir en emploi*, sous la dir. de Rodrigue Blouin, Gilles Ferland, Alain Larocque, Claude Rondeau, et Lise Poulin Simon. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université de Laval.

- Lequin, Jacques-André. 1986. « Discrimination selon l'âge et politiques de gestion des ressources humaines ». *Gestion*, Novembre, p. 24-30.
- Lesage, Pierre. 1980. « Le vieillissement, dimensions individuelles : âge versus motivation, satisfaction, valeurs... ». In *Le vieillissement mythe et réalité : son impact sur la gestion des entreprises*, sous la dir. de Marcel Côté, p. 11-27. Les presses HEC. Édition Agence d'ARC inc. Montréal.
- Malatest, et associés. 2003. « Le vieillissement de la main-d'œuvre et les répercussions sur le développement des ressources humaines pour les Conseils sectoriels ». Ottawa : Alliances des Conseils sectoriels.
- Miller, Louise. 2000. « L'entreprise, un lieu d'apprentissage et de formation ». In *Politiques d'éducation et de formation des adultes*, sous la dir. de Jean-Paul Hauteceur, p. 189-201. Québec/Hambourg, Ministère de l'Éducation et Institut de l'Unesco pour l'éducation.
- Québec, ministère de l'éducation. 1998. « Vers une politique de la formation continue ». 58p.
- Québec, ministère de l'éducation. 2002. « Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de la formation continue ».
- Pelchot, Yolande, et al. 2003. « Rapport de synthèse : Vieillissement de la main-d'œuvre, rapport intergénérationnels et pratiques de gestion ». Secrétariat du conseil du trésor Québec. Centre d'expertise en GRH. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/secretariat/plan22.htm>
- Pfeffer, J. et Veiga, J.F. 1999. "Putting People First for Organizational Success". *Academy of Management Executive*, Vol. 13, no 2, p. 37-48.
- Rondeau, Alain, et Lemelin, Maurice. 1991. « Pratiques de gestion mobilisatrices ». *Gestion*, vol. 16, no. 1, p. 26-32.
- Saba T., 2003. « Gestion de la main-d'œuvre vieillissante : enjeux et stratégies d'intervention ». Conférence présentée à la commission des partenaires du marché du travail, 27 mai 2003.
- Sabourin, Claire. 1999. « Les besoins de formation continue : Synthèse ». Bureau de recherche institutionnelle, N/Réf 98-085, p. 51.
- Secrétariat du conseil du trésor Québec. 2002. « Plan stratégique pour l'année 1998-1999 ». <http://www.tresor.gouv.qc.ca/secretariat/plan22.htm>
- Serieyx, Hervé. 1987. « Mobiliser l'intelligence de l'entreprise ». Entreprise moderne d'édition.
- Serieyx, Hervé. 2001. « La nouvelle excellence dans l'économie nouvelle ». In « Nouveaux enjeux de formation ». Sous la direction de Steve Blouin, Geneviève Desautels, Mehran Ebrahimi, Monique Laroque, Laurent Lapierre, Hervé Serieyx,

- Laurent Simon, Martin Thiériault, Natacha Viens. Isabelle Quentin éditeur, Saint Hyacinthe (Québec). P. 43-59.
- Shea, Gordon. 1991. "Managing Older Employees". Chap. In *Training and Education*, p. 85-99. San Francisco: Jossey Bass.
- Shea, Gordon. 1991. "Managing Older Employees". Chap. In *Motivating and Building Morale*, p. 101-113. San Francisco: Jossey Bass.
- Simard, Gilles, et Bernard, Sarah. 2003. « Pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines et engagement affectif: Le rôle médiateur de la justice organisationnelle », Congrès de l'AGRH, Grenoble.
- Simard, Gilles et Lapalme, Marie-Ève. 2002. « Comportements discrétionnaires et performance : la mobilisation des ressources humaines », In *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, sous la dir. de R. Foucher, A. Savoie et L. Brunet, p. 1-20. Éditions Nouvelles.
- Sterns et Doverspike. 1988. "Training and Developing the Older Worker: Implications for Human Resource Management", In *Fourteen Steps in Managing an Aging Workforce*, sous la dir. de. Hélène Dennis, p. 97-109. Lexington : Lexington.
- Tremblay, Michel, Guay, Philippe, et Simard, Gilles. 2000. « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines ». *Lettre du CIRANO*. Acte du 10<sup>e</sup> Congrès de l'association francophone de gestion des ressources humaines.
- Tremblay, Michel. 2002. « Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe ». *Effectif*, vol. 5, no 5, p. 1-7.
- Tremblay, Michel. 2001. « La mobilisation des personnes : quand la confiance, le cœur, et l'action sont réunis ». *Les cahiers des leçons inaugurales*. HEC. p. 5-35.
- Wils, Thierry, Labelle, Christiane, Guérin, Gilles et Tremblay, Michel. 1998. « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines ». *Gestion*, vol. 23, no 2, p. 30-39.